

ملخص

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لقيت اهتمام في مجال علم الاجتماع المنظمات، لما لها من تأثير على نجاح و فشل المنظمة، والتي تحدد أساسا بمدى كفاءة أداء المورد البشري المؤهل و المندمج في المنظمة، و الذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، و نمط التفكير لدى الأفراد، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم و المعتقدات و الأفكار، مثل المشاركة و الإبداع و المخاطرة، و روح الجماعة و روح الفريق، التجديد و الاستماع، و المساندة و درجة تقبل الخلافات و مناقشتها علنا، الاستقلالية في ممارسة المهام، كل هذه السلوكيات لها تأثير على سلوك الأفراد في منظماتهم، مما قد يدعم خلق قدرة جماعية للفعل داخل المنظمة، تمكنها من أداء وظائفها و متطلباتها الوظيفية.

حيث في هذه الدراسة تم ربط هذا النسق الثقافي بممارسات القيادة الإدارية، من خلال خلق ثقافة مناخية، و ثقافة اتصالية و ثقافة للتحفيز، في تعزيزها لمجموعة من السلوكيات الثقافية، بالمنظمة الصناعية بـ « تيندال » لولاية المسيلة، اتبعنا في هذا المنهج التحليل الوصفي، ثم تطبيقه على بيانات عينتين من مجموعة البحث، عينة عشوائية طبقية تم استعمال أداة الاستمارة معها، و عينة من القيادة الإدارية تم تطبيق المقابلة ثم معالجة البيانات.

من خلال تحليل و تفسير هذه البيانات، تبين أن المنظمة الصناعية ميدان الدراسة مازالت تركز في ثقافة تنظيمية ناتجة عن نظرت قيادتها الإدارية إلى المنظمة نظرة تقليدية في التسيير (التابلورية)، في إطار إقامة هيكل بيروقراطي يطر السلوك التنظيمي من خلال التركيز على المراقبة المستمرة لاحترام تطبيق القوانين.

	شكر.....
	ملخص.....
	الفهرس.....
13	مقدمة.....
15	1. الإطار المنهجي للدراسة.....
15	1.1. أسباب اختيار الموضوع.....
16	2.1. أهميته الدراسة.....
16	3.1. أهداف الدراسة.....
17	4.1. إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة.....
22	5.1. مفاهيم الدراسة.....
24	6.1. المقاربة النظرية للدراسة.....
28	7.1. الدراسات السابقة.....
42	8.1. توظيف الدراسات السابقة.....
43	9.1. صعوبات الدراسة.....
44	2. مداخل الثقافة التنظيمية وماهيتها.....
44	1.2. مداخل دراسة المنظمة.....
45	1.1.2. مدخل المنظور الهيكلي.....
46	2.1.2. مدخل تأنيس المنظمة.....
47	3.1.2. مدخل النسق المفتوح.....
50	4.1.2. المدخل الثقافي للمنظمة.....
54	5.1.2. ماهية المقاربة الثقافية.....
57	2.2. مدخل مفهومي للثقافة التنظيمية.....
57	1.2.2. تاريخ و مفهوم و خصائص الثقافة التنظيمية.....
57	1.1.2.2. تاريخ الثقافة التنظيمية.....
58	2.1.2.2. مفهوم الثقافة التنظيمية.....
62	3.1.2.2. خصائص الثقافة التنظيمية.....
64	2.2.2. مصادر ووظائف و محددات الثقافة التنظيمية.....
64	1.2.2.2. مصادر الثقافة التنظيمية.....
67	2.2.2.2. محددات الثقافة التنظيمية.....
69	3.2.2.2. وظائف الثقافة التنظيمية.....
71	3.2.2. الثقافات الفرعية وأنواع الثقافة التنظيمية.....
71	1.3.2.2. الثقافات الفرعية.....
72	2.3.2.2. أنواع الثقافة التنظيمية.....
76	4.2.2. حدود الثقافة التنظيمية و مستوياتها.....
76	1.4.2.2. حدود الثقافة التنظيمية.....
79	2.4.2.2. مستويات الثقافة التنظيمية.....
81	3.2. أبعاد الثقافة التنظيمية.....
82	1.3.2. البعد التدرجي.....
83	2.3.2. بعد المراقبة.....
83	3.3.2. بعد الفردية مقابل الجماعية.....
84	4.3.2. بعد الذكورية مقابل الأنوثة.....

845.3.2 بعد الحاضر مقابل المستقبل
884.2 نماذج الثقافة التنظيمية
891.4.2 نموذج الثقافة اليابانية
912.4.2 نموذج الثقافة الأمريكية
933.4.2 نموذج الثقافة الفرنسية
954.4.2 نموذج الثقافة الهولندية
965.4.2 نموذج الثقافة الكورية
993. الثقافة التنظيمية بين السلوك والتطوير التنظيمي
991.3 المنظور السوسولوجي للسلوك
1001.1.3 ماهية السلوك التنظيمي
1001.1.1.3 تعريف السلوك التنظيمي
1012.1.1.3 مكونات السلوك التنظيمي
1023.1.1.3 أنواع السلوك التنظيمي
1032.1.3 السلوك التنظيمي بوجهة سوسولوجية
1031.2.1.3 مدخل سوسولوجي
1032.2.1.3 المفهوم السوسولوجي للسلوك
1053.2.1.3 طريقة تعلم السلوك الاجتماعي
1063.1.3 محددات السلوك الاجتماعي
1061.3.1.3 خصائص السلوك الاجتماعي
1062.3.1.3 فوائد السلوك الاجتماعي
1073.3.1.3 الدافعية والسلوك الاجتماعي
1084.1.3 الأبعاد التنظيمية للسلوك الاجتماعي
1081.4.1.3 السلوك الاجتماعي و المناخ التنظيمي
1092.4.1.3 السلوك الاجتماعي ونظام الاتصالات
1103.4.1.3 السلوك الاجتماعي ونظام الحوافز
1112.3 تطوير السلوك و النسق الثقافي
1111.2.3 انتظام السلوك في النسق الثقافي
1111.1.2.3 الثقافة التنظيمية والسلوك
1112.1.2.3 السلوك إعادة إنتاج ثقافي
1133.1.2.3 ماهية النسق الثقافي للمنظمة
1142.2.3 إدارة الثقافة التنظيمية
1141.2.2.3 -ماهية إدارة الثقافة التنظيمية
1152.2.2.3 -دواعي إدارة الثقافة التنظيمية
1163.2.2.3 عملية التغيير محددة ثقافيا
1173.2.3 التغيير و التطوير الثقافي
1171.3.2.3 مفهوم التغيير الثقافي
1182.3.2.3 مراحل التغيير الثقافي
1193.3.2.3 أسباب مقاومة التغيير
1203.3 التغيير الثقافي اتجاه التطوير التنظيمي
1201.3.3 تعريف وخصائص التطوير التنظيمي
1232.3.3 أهمية التطوير الثقافي
1233.3.3 أهداف التطوير الثقافي
1244.3.3 العناصر المساعدة على التطوير
1254.3 تطوير النسق الثقافي

1251.4.3. دواعي التطوير الثقافي
1262.4.3. وحدة تطوير النسق الثقافي
1273.4.3. معايير تطوير النسق الثقافي
1294.4.3. مسؤولية تطوير النسق الثقافي
1314. القيادة الإدارية و الثقافة المناخية
1321.4. القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية
1321.1.4. ماهية القيادة الإدارية
1321.1.1.4. تعريف القيادة الإدارية
1342.1.1.4. أهمية وخصائص القيادة الإدارية
1363.1.1.4. مصادر قوة القيادة الإدارية
1372.1.4. أنماط القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية
1381.2.1.4. القيادة الأوتوقراطية
1402.2.1.4. القيادة الديمقراطية
1413.2.1.4. القيادة الحرة
1443.1.4. نظريات القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية
1441.3.1.4. نظريات الصفات الشخصية
1462.3.1.4. النظريات السلوكية
1473.3.1.4. النظريات الموقفية و التفاعلية
1504.1.4. قيادة التغيير الثقافي
1501.4.1.4. القيادة ظاهرة ثقافية
1512.4.1.4. قيادة التغيير الثقافي
1523.4.1.4. خصائص قيادة التغيير
1552.4. فعالية القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية
1551.2.4. مقومات القيادة الإدارية
1572.2.4. المهام الرئيسية للقائد
1593.2.4. نماذج السلوك القيادي
1591.3.2.4. نموذج المسار و الهدف
1602.3.2.4. نموذج الشبكة الإدارية
1623.3.2.4. نموذج الأبعاد الثلاثة
1664.2.4. فلسفة القيادة التفاعلية
1683.4. القيادة الإدارية و الثقافة المناخية
1681.3.4. ماهية المناخ التنظيمي
1681.1.3.4. تعريف المناخ التنظيمي
1702.1.3.4. خصائص المناخ التنظيمي
1713.1.3.4. أهمية المناخ التنظيمي
1722.3.4. القيادة الإدارية و أنواع المناخ التنظيمي
1743.3.4. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
1754.3.4. القيادة الإدارية و نماذج المناخ التنظيمي
1761.4.3.4. نموذج هالين وكروفتش Halpin end Crafts
1762.4.3.4. نموذج كامبل Cambelle
1773.4.3.4. نموذج كوزلوسكي Kozlowski and Doherty
1794.4. القيادة الإدارية و تطوير الثقافة المناخية
1791.4.4. أبعاد المناخ التنظيمي
1791.1.4.4. نظم الرقابة و إجراءات العمل

1792.1.4.4 العمل الجماعي
1803.1.4.4 أسلوب التعامل وأنماط السلطة
1812.4.4 القيادة الإدارية وثقافة المناخية
1823.4.4 المناخ التنظيمي وأنماط القيادة
1845- القيادة الإدارية بين ثقافة الاتصال و ثقافة التحفيز
1851.5 القيادة الإدارية ونظام الإتصال
1851.1.5 ماهية الإتصال
1851.1.1.5 تعريف الإتصال
1862.1.1.5 عناصر الإتصال
1893.2.1.5 أهمية الإتصال
1912.1.5 القيادة و فعالية الإتصال وأهدافه
1911.2.1.5 خصائص الإتصال الفعال
1922.2.1.5 أهداف الإتصال
1933.2.1.5 قائد الإتصال الفعال
1943.1.5 القيادة الإدارية وطرق الإتصال الفعال
1941.3.1.5 الإتصالات المكتوبة
1952.3.1.5 الإتصالات الشخصية
1963.3.1.5 الإتصالات غير اللفظية
1962.5 القيادة الإدارية و تطوير ثقافة الإتصال
1961.2.5 القيادة الإدارية أنواع الإتصالات الداخلية
1971.1.2.5 الإتصالات الرأسية
1972.1.2.5 الإتصالات الصاعدة
1993.1.2.5 الإتصالات الأفقية
2004.1.2.5 الإتصال النجمي التفاعلي
2012.2.5 مهارات قيادة الإتصال
2023.2.5 قيادة الإتصال والعلاقات الإنسانية
2044.2.5 القيادة الإدارية ومحددات الثقافة الاتصالية
2063.5 القيادة الإدارية و نظام الحوافز
2061.3.5 ماهية الحوافز
2061.1.3.5 تعريف الحوافز
2072.1.3.5 مكونات منظومة التحفيز
2083.1.3.5 أهمية الحوافز
2092.3.5 القيادة ونظريات محتوى التحفيز
2101.2.3.5 نظرية تصاعدية الحاجات
2112.2.3.5 نظرية ثنائية العوامل
2133.2.3.5 نظرية الحاجات المكتسبة
2143.3.5 القيادة ونظرية عملية التحفيز
2141.3.3.5 نظرية العدالة
2162.3.3.5 نظرية التوقع
2183.3.3.5 نظرية وضع الهدف
2204.5 القيادة الإدارية وتطوير ثقافة التحفيز
2201.4.5 تصنيف الحوافز حسب طبيعتها
2201.1.4.5 حوافز مادية
2212.1.4.5 حوافز معنوية

222	2.4.5 تصنيف الحوافز حسب أثرها
222	1.2.4.5 حوافز ايجابية
223	2.2.4.5 حوافز سلبية
224	3.4.5 تصنيف حسب المستفيدين منها
224	1.3.4.5 حوافز معنوية
224	2.3.4.5 حوافز جماعية
225	4.4.5 القيادة الإدارية و تطوير ثقافة التحفيز
225	1.4.4.5 القيادة الإدارية ومحددات ثقافة التحفيز
226	2.4.4.5 القيادة الإدارية ومبادئ ثقافة التحفيز
227	3.4.4.5 القيادة الإدارية و أساليب تطوير السلوك
231	6. الأسس المنهجية
231	1.6 مجال الدراسة:
231	1.1.6 أسباب اختيار المنظمة
232	2.1.6 المجال التاريخي
233	3.1.6 المجال الجغرافي
233	4.1.6 المجال التنظيمي و البشري
233	2.6 منهج الدراسة
234	2.2.6 أساليب تحليل البيانات
235	3.6 التقنيات المتبعة
235	1.3.6 الاستثمار
237	2.3.6 المقابلة
237	3.3.6 شبكة الملاحظة
237	4.6 عينة الدراسة
241	1.4.6 تحليل خصائص العينة حسب طريقة توزيع الاستثمار
249	7 القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير النسق الثقافي للمنظمة الصناعية تيندال
249	1.7 القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة المناخية
272	2.7 القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة الاتصالية
294	3.7 القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير ثقافة التحفيز
318	4.7 تحليل المقابلات مع القيادة الإدارية
331	- مناقشة النتائج الميدانية
339	- النتائج العامة
342	- الخاتمة
344	-الاقتراحات والتوصيات
347	- بيبليوغرافيا
365	- الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين عدد طبقات مجتمع البحث	238
02	يبين عدد طبقات مجتمع المعاينة	239
03	يبين طريقة المعاينة	240
04	يبين عدد طبقات مجتمع المعاينة للقيادة الإدارية	241
05	توزيع المبحوثين حسب الجنس	241
06	توزيع المبحوثين حسب السن	243
07	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	244
08	توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب	245
09	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة	246
10	توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف	248
11	يبين نوع جو العمل الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم	249
12	القيادة الإدارية و بناء جو العمل الجماعي و خصائصه وفق المبحوثين	251
13	يبين الأشخاص المتميزين لدى القيادة الإدارية	253
14	جو العمل و علاقته بمناقشة خلافات العمل علنا وفق نظرة المبحوثين	255
15	طريقة حل الخلافات الداخلية بين العمل من طرف القيادة الإدارية	258
16	يبين كيفية تنظيم القيادة الإدارية لعمل مرؤوسيه	260
17	يبين الوقت الذي يجد فيه المرؤوسين حرية في العمل	261
18	الأشياء التي يرغب فيها المبحوثين أن تتغير في جو العمل مع قيادتهم	263
19	يبين خصائص أسلوب تسير القيادة الإدارية	264
20	تقييم إجراءات العمل المتبعة من طرف القيادة الإدارية من طرف المرؤوسين	266
21	يبين أساس العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بمرؤوسيه	267
22	يبين خصائص الجو الاجتماعي للعمل	269
23	يبين خصائص إشراف القيادة الإدارية	270
24	يبين طابع العلاقات الاتصالية للقيادة الإدارية	272
25	يبين طريقة استماع القائد الإداري لأفكار مرؤوسيه	273

275	يبين علاقة الاتصال بالقيادة الإدارية و تنسيق جهود المرؤوسين	26
278	يبين أثر اتصال المرؤوس مع القائد الإداري	27
279	يبين ما يحققه الاتصال مع القيادة الإدارية	28
281	بين ما يهم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية	29
283	يبين سهولة مناقشة القيادة الإدارية لمشكلات عمل مرؤوسيهـا	30
284	يبين علاقة اتصال القيادة الإدارية بطريقة تنظيم عمل مرؤوسيهـا	31
286	يبين سبب اتصال المرؤوسين بقيادتهم الإدارية	32
287	يبين رد فعل القيادة الإدارية على اقتراحات مرؤوسيهـم	33
289	يبين طريقة إشراك القيادة الإدارية لمرؤوسيهـم في التسيير	34
291	يبين طبيعة اتصال القيادة الإدارية بمرؤوسيهـا	35
292	يبين طريقة إطلاع القيادة الإدارية مرؤوسيهـم بالتغيرات الجديدة للعمل	36
294	يبين رد فعل القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات في غيابهم	37
295	يبين تعزيز القيادة الإدارية لطريقة التعلم لمرؤوسيهـم	38
297	الحوافز التي تعمل القيادة على توفيرها	39
299	أساس عملية التحفيز بالنسبة للقيادة الإدارية	40
301	يبين طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمرؤوسيهـم	41
303	يبين السلوكات التي تعمل القيادة على تعزيزها	42
305	يبين سلوك المرؤوسين في غياب قيادتهم	43
306	يبين توجيه القيادة الإدارية لدافعية مرؤوسيهـم	44
308	يبين علاقة القيادة الإدارية في بناء فرق العمل	45
310	يبين علاقة الحوافز المقدمة في تعزيز روح العمل الجماعي	46
312	يبين طريقة توجيه القيادة الإدارية لسلوك مرؤوسيهـا	47
313	أشكال الحوافز المقدمة من طرف القيادة الإدارية	48
315	تقييم دور القيادة الإدارية في نجاح المؤسسة	49
317	جدول متغيري كما ²	50

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
67	مصادره و مكونات الثقافة التنظيمية	01
74	نشأة و أثر نموذج غير متوافق مع الإستراتيجية	02
76	كيفية تطور وديمومة الثقافات المتطورة	03
81	العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الثقافات الأخرى	04
87	توظيف أبعاد الثقافة التنظيمية	05
92	مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية	06
94	مقارنة بين الثقافة الفرنسية و الثقافة اليابانية	07
143	الأنماط القيادية و علاقة القائد مع المرؤوسين	08
161	نظرية الشبكة الإدارية	09
165	أنماط السلوك القيادي في نموذج " رينن "	10
188	عناصر عملية الاتصال	11
189	نموذج عملية الاتصال	12
200	الاتصالات الرسمية في المنظمة	13
201	الاتصالات النجمية	14
208	مكونات منظومة التحفيز	15
210	تصاعد الحاجات بحسب ماسلو و أمثلة	16
112	نظرية ذات العاملين لهيزربرج	17
213	مقارنة بين الحاجات الثلاث لنظريات مستوى الحاجات	18
217	تفاعل عناصر نظرية التوقع و دور المديرين في الاستفادة من هذا الفاعل	19
220	أنواع الحوافز	20
240	يبيّن طريقة اختيار العينة	21
242	توزيع المبحوثين حسب الجنس	22
244	توزيع المبحوثين حسب السن	23

245	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	24
246	توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب	25
247	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة	26
248	توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف	27
250	يبين نوع جو العمل الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم	28
253	القيادة الإدارية و بناء جو العمل الجماعي و خصائصه وفق المبحوثين	29
254	يبين الأشخاص المتميزين لدى القيادة الإدارية	30
257	جو العمل وعلاقته بمناقشة خلافات العمل علنا وفق نظرة المبحوثين	31
259	طريقة حل الخلافات الداخلية بين العمل من طرف القيادة الإدارية	32
261	يبين كيفية تنظيم القيادة الإدارية لعمل مرؤوسيهها	33
262	يبين الوقت الذي يجد فيه المرؤوسين حرية في العمل	34
264	الأشياء التي يرغب فيها المبحوثين أن تتغير في جو العمل مع قيادتهم	35
265	يبين خصائص أسلوب تسيير القيادة الإدارية	36
267	تقييم إجراءات العمل المتبعة من طرف القيادة الإدارية من طرف المرؤوسين	37
268	يبين أساس العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بمرؤوسيهم	38
270	يبين خصائص الجو الاجتماعي للعمل	39
271	يبين خصائص إشراف القيادة الإدارية	40
273	يبين طابع العلاقات الاتصالية للقيادة الإدارية	41
275	يبين طريقة استماع القائد الإداري لأفكار مرؤوسيه	42
277	يبين علاقة الاتصال بالقيادة الإدارية و تنسيق جهود المرؤوسين	43
279	يبين أثر اتصال المرؤوس مع القائد الإداري	44
281	يبين ما يحققه الاتصال مع القيادة الإدارية	45
282	بين ما يهم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية	46
284	يبين سهولة مناقشة القيادة الإدارية لمشكلات عمل مرؤوسيهها	47
285	يبين علاقة اتصال القيادة الإدارية بطريقة تنظيم عمل مرؤوسيهها	48
287	يبين سبب اتصال المرؤوسين بقيادتهم الإدارية	49
288	يبين رد فعل القيادة الإدارية على اقتراحات مرؤوسيهم	50
290	يبين طريقة إشراك القيادة الإدارية لمرؤوسيهم في التسيير	51
292	يبين طبيعة اتصال القيادة الإدارية بمرؤوسيهها	52

293	يبين طريقة إطلاع القيادة الإدارية مروضيهم بالتغيرات الجديدة للعمل	53
295	يبين رد فعل القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات في غيابهم	54
297	يبين تعزيز القيادة الإدارية لطريقة التعلم لمروضيهم	55
298	الحوافز التي تعمل القيادة على توفيرها	56
300	أساس عملية التحفيز بالنسبة للقيادة الإدارية	57
302	يبين طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمروضيهم	58
304	يبين السلوكات التي تعمل القيادة على تعزيزها	59
306	يبين سلوك المروضين في غياب قيادتهم	60
308	يبين توجيه القيادة الإدارية لدافعية مروضيهم	61
309	يبين علاقة القيادة الإدارية في بناء فرق العمل	62
311	يبين علاقة الحوافز المقدمة في تعزيز روح العمل الجماعي.	63
313	يبين طريقة توجيه القيادة الإدارية لسلوك مروضيها	64
315	أشكال الحوافز المقدمة من طرف القيادة الإدارية	65
317	تقييم دور القيادة الإدارية في نجاح المؤسسة	66

.....

الفصل 1
الإطار المنهجي للدراسة

1.1. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الباحث لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات، لمحاولة إعطاء طابع سوسيولوجي لهذا النوع من المواضيع، الذي لقي اهتمام كبير في ميدان السلوك التنظيمي، وإدارة الأعمال.
- من خلال الدراسات التي تناولت المنظمة الصناعية الجزائرية، أدلت بأن هذه الأخيرة تعاني من وجود سلوكيات تنظيمية تعيق تطورها وتوازنها، هي نتاج ثقافة تكونت نتيجة تفاعل العمال فيما بينهم.
- في المقابل تعددت الإصلاحات التي تعرضت لها المؤسسة الصناعية منذ الاستقلال حتى اليوم، باستيراد تنظيمات أو تجارب إدارية جاهزة، هدفا لتحقيق نجاعتها، لكنها لم تحقق المردودية التي حققتها في بلدانها الأصلية، أي لم يحقق النسق المؤسسي الأدوار المتوقعة منه.
- وكذا إن الجهة المسؤولة، والداعمة للثقافة التنظيمية هي القيادة الإدارية، تؤدي دور ريادي في رسم السلوك التنظيمي والفعل الاجتماعي، باعتبار القيادة الإدارية رمز لذلك للسلوك الواعي الذي يحقق هدف المنظمة.
- كذلك أن من يحمل إستراتيجية المنظمة وأهدافها، ومن يصنع نجاحها وتقع عليه مسؤولية إخفاقها، هي قيادتها الإدارية، التي تعمل على ترشيد السلوك الاجتماعي الواعي داخل البناء الاجتماعي للمنظمة.
- اهتمام المسؤولين والباحثين باختلاف تخصصاتهم، بالمنظمة الصناعية الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة، خاصة وفي الحاضر توجه الدولة نحو الشريك الأجنبي عقود الشراكة، دون الاهتمام بوجه إنسانية ثقافية للمورد البشري، الذي يعمل على تطبيق تلك الخطط والسياسات.

.....

الفصل 1

الإطار المنهجي للدراسة

1.1. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الباحث لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات، لمحاولة إعطاء طابع سوسبيولوجي لهذا النوع من المواضيع، الذي لقي اهتمام كبير في ميدان السلوك التنظيمي، وإدارة الأعمال.
- من خلال الدراسات التي تناولت المنظمة الصناعية الجزائرية، أدلت بأن هذه الأخيرة تعاني من وجود سلوكيات تنظيمية تعيق تطورها وتوازنها، هي نتاج ثقافة تكونت نتيجة تفاعل العمال فيما بينهم.
- في المقابل تعددت الإصلاحات التي تعرضت لها المؤسسة الصناعية منذ الاستقلال حتى اليوم، باستيراد تنظيمات أو تجارب إدارية جاهزة، هدفا لتحقيق نجاعتها، لكنها لم تحقق المرادوية التي حققتها في بلدانها الأصلية، أي لم يحقق النسق المؤسساتي الأدوار المتوقعة منه.
- وكذا إن الجهة المسؤولة، والداعمة للثقافة التنظيمية هي القيادة الإدارية، تؤدي دور ريادي في رسم السلوك التنظيمي والفعل الاجتماعي، باعتبار القيادة الإدارية رمز ذلك للسلوك الواعي الذي يحقق هدف المنظمة.
- كذلك أن من يحمل إستراتيجية المنظمة وأهدافها، ومن يصنع نجاحها وتقع عليه مسؤولية إخفاقها، هي قيادتها الإدارية، التي تعمل على ترشيد السلوك الاجتماعي الواعي داخل البناء الاجتماعي للمنظمة.
- اهتمام المسؤولين والباحثين باختلاف تخصصاتهم، بالمنظمة الصناعية الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة، خاصة وفي الحاضر توجه الدولة نحو الشريك الأجنبي عقود الشراكة، دون الاهتمام بوجه إنسانية ثقافية للمورد البشري، الذي يعمل على تطبيق تلك الخطط والسياسات.

- نقص اهتمام المسؤولين والباحثين بمختلف تخصصاتهم، في الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة، وما لها من دور في توازنها وتطورها.

2.1. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة كون القيادة الإدارية عصب المنظمة في مسؤولية تحقيق أهدافها، والثقافة التنظيمية روح المنظمة، فهي رحم المنظمات ينمو فيه أعضائها من خلال تعزيز، ودفع لقيادتها الإدارية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مصدر تحدي لنجاح و فشل أي منظمة.
- تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي لتحريك الطاقات، وتمييط السلوكات لتحقيق قدرة جماعية للعمل، من خلال الثقافة التنظيمية التي تعمل على تطويرها.
- تلعب القيادة الإدارية دور أساسي في بناء، وتعزيز ثقافة تنظيمية للمنظمة، من أجل أن تواكب التغيرات الجديدة، وتحقيق التطوير التنظيمي لها.
- تسعى القيادة الإدارية على تعزيز، وبناء هوية للمؤسسة الجزائرية، من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية التي تحقق توازن المنظمة، كأحدى المداخل الأساسية للتطوير التنظيمي.
- تعتبر الأبعاد الثقافية المعززة من طرف القيادة الإدارية في المرتبة الإستراتيجية العامة للمنظمة، فهي تؤثر على السلوك التنظيمي و الأداء العام للمنظمة للتعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية.
- الثقافة التنظيمية هي المجال التي تعمل من خلاله القيادة الإدارية في إطار ثقافي مع مرؤوسيتها، على دفع و تعزيز التكيف والاندماج الداخلي لزيادة نجاح برامج التغيير التنظيمي إلى تطوير و تحقيق الأدوار المتوقعة من النسق الاجتماعي.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات البحثية الحديثة، ذلك أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمة، والظواهر المحيطة بها، وخاصة لخلق قدرة جماعية للعمل.

3.1. أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المتنبأة كإجابات احتمالية حول إشكالية الدراسة.

- محاولة معرفة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي، وبعض السلوكيات الثقافية التي تسعى إلى تعزيزها: «درجة تحمل المسؤولية المخاطرة و الإبداع، الولاء و الانتماء، روح الفريق و الجماعة، درجة المشاركة، المبادرة و ايداء الرأي، درجة تقبل الخلافات».
- محاولة تشخيص خصائص النسق الثقافي للمنظمة الصناعية، الذي تسعى قيادتها الإدارية على تعزيزه، ما إذا كان يعمل على إنتاج هوية جماعية للعمل، أو إنتاج ثقافات فرعية تعيق توازن النسق الاجتماعي.
- وصف و تحليل درجة تعزيز و دفع تلك السلوكيات الثقافية من طرف القيادة الإدارية من خلال خصائص المناخ التنظيمي و نظام الحوافز و نظام الاتصالات، لخلق قدرة جماعية للعمل.
- محاولة معرفة هل لدى القيادة الإدارية في المنظمة الصناعية ثقافة مناخية للعمل و ثقافة اتصالية، و ثقافة تحفيز، تسعى من خلال إلى دمج مختلف الذهنيات الفردية إلى ذهنية جماعية للعمل.
- محاولة معرفة هل لدينا قيادة إدارية تعمل على خلق و بناء سلوك اجتماعي، و فعل اجتماعي للعمل، يعبر عن أداء العمال لوظائفهم من أنفسهم وفق قاعدة الانضباط الذاتي، و العمل طوعا و بالتعاون برغبة لتحقيق الأدوار المتوقعة منهم.
- محاولة معرفة هل لدينا قيادة إدارية لها القدرة على إدارة البعد الإنساني، و الاجتماعي لتنميط السلوك الاجتماعي في إطار تفاعلي.

4.1. إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة:

يوحي واقع المنظمة الصناعية في الجزائر كرهان لكل السياسات الاقتصادية، والحكومات المتعاقبة، بإخفاق في الدور و الهدف، باعتبارها نسق مفتوح في علاقة تبادلية مع الأنساق الأخرى للمجتمع، فلا التكنولوجيا المتطورة، ولا سياسة إعادة الهيكلة، ولا سياسة التطهير المالي، ولا الخصخصة، ولا الشراكة، أعطت النتائج المرجوة منها.

سبب الإخفاق هذا نوقش من طرف الباحثين، فمنهم من ربطه بالبنية الاجتماعية الهجينة للمجتمع العربي، أنتج ثقافة متناقضة، عاجزة أن تحمل صفات الأصالة، وقوة الحدائثة المنتجة للحضارة الغربية، لأن الثقافة بيئة شاملة تعبر عن كيان اجتماعي بكل أبعاده الاقتصادية، والاجتماعية والنفسية [1] ص 20-23، ومن ربط إشكالية العقلنة في

المنظمة الصناعية بالتنشئة الاجتماعية، متضمنة في أساليب التنشئة الأسرية، والممارسات التعليمية للمدرسة الجزائية، في غرس القيم الموجودة في المنظمات الصناعية [2] ص 5-9.

وفي دراسة تناولت الثقافة التنظيمية في المنظمة وأثرها على فعالية تسييرها، بالاعتماد على مؤشرات التحفيز، والمنظومة القيمية المرتبطة بكل مستوى من مستويات التحفيز، ربط ضعف المنظمة الصناعية في تحقيق أهدافها بسبب المعالجة المركزة للجوانب المادية، والتكنولوجية، وإغفال للجوانب البشرية، التي وإن تم تناولها فقد تناولت انطلاقاً من مواقف إيديولوجية بحتة [3] ص 232.234، في حين الدراسة أخرى ترى أن سبب هذا الإخفاق يرجع إلى طبيعة تشكل البناء الاجتماعي الداخلي للمنظمة الصناعية، وطبيعة الممارسات التي تتم بها، والتي تحكم العلاقات الاجتماعية الداخلية [4] ص 1-7.

تتشرك هذه الدراسات في النظر إلى البناء الاجتماعي للمنظمة، يعكس تناقضات في سلوكه التنظيمي والفعل الاجتماعي، أي في نسيج العلاقات الاجتماعية بين أعضائه، كون المنظمة أصبحت مخبر لتجسيد الخبرات الاقتصادية، المثبتة من طرف النخبة السياسية، لأن البناء الاجتماعي القائم داخل النسق ليس وليد منتج ميكانيكي للاستراتيجية، أو النموذج التنموي المستورد، بل هو منتج لثقافته الخاصة التي يستمد منها القدرة على الفعل، والاندماج الداخلي لأعضائه، فكفاءته تحدد وفقاً لقدرته على إنتاج ثقافة تؤهله على الانسجام، والتوازن، وتعبئة المورد البشري المؤهل والمندمج.

هذا ما يدعو إلى الاهتمام بنسق فرعي آخر للمنظمة الصناعية، هو النسق الفرعي للثقافة التنظيمية، يعمل على أداء عدد من المتطلبات الوظيفية كإشكاليات تواجه توازن النسق الاجتماعي، كحل إشكالية الاندماج الداخلي، والتكيف الخارجي، وحل إشكالية الهوية، وإشكالية نجاح التغيير، وتحقيق التطور التنظيمي، مع ضمان توازن واستقرار النسق الاجتماعي-المنظمة، فالنسق الفرعي لثقافة التنظيمية يعطي الشخصية الاجتماعية للأفراد، التي تعزز وتدفع روح الفريق، وروح الجماعة، وتحمل المسؤولية والمخاطرة، والإبداع، والانتماء والمشاركة، والمبادرة، وإبداء الرأي، ودرجة تقبل الخلافات ومناقشتها، بهذه السلوكات الثقافية يمثل النسق الثقافي للمنظمة مصدر للقدرة، والقوة الجماعية، في نسيج للمعاني المشتركة، تشكل مدارك الأعضاء.

حيث إذا اتخذنا الثقافة التنظيمية على أنها تلك القدرة التي يتم اكتسابها، وتمييزها وبنائها داخل الفعل الاجتماعي، وكل منها يتحكم في الآخر يشكلان نسقاً [5] ص 214-215، فهي تعبر عن انسجام في العلاقات الاجتماعية الايجابية للعمل كقدرة جماعية، فإن عمل القيادة الإدارية على تعزيز القدرة الجماعية للفعل، يكون من خلال الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي، في تحويل المنظمة من عدد من الأفراد المنعزلين، والمستقلين عن بعضهم البعض، إلى مجتمع منظمة متكامل متعاون تربطه وحدة الأهداف، وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية لأي تجمع إنساني [6] ص 347-350 هذا من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل.

إن هذه المقاربة تشير إلى حتمية داخل النسق الاجتماعي، هي حتمية التغيير الثقافي والتطوير التنظيمي للنسق الفرعي للثقافة التنظيمية، فمن الضروري إدخال تغيير في الاتجاهات، وطريقة التفكير، والقيم التنظيمية للأفراد، وسلوكياتهم حتى تتواءم وتتكيف مع الأساليب الجديدة للمنظمة في عملية التغيير، حيث ضمن أدبيات القيادة الإدارية هناك اعتراف واضح، بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة التنظيمية في عملية التغيير، مثل ما نجده عند (Kilman1985-Schein 1992-Bass 1998-Kotter 1998).

أوضح كوتر (Kotter) أنه يمكن للشخص، ومن خلال القيادة فقط، وبصورة صادقة إيجاد، ورعاية بيئة تكيف مع التغيير، وناقش شاين (Schein) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القادة التأثير على الثقافة، تشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية، مثل توجيه الاهتمام بالأحداث الحرجة، الاستجابة للأزمات، دور المثال الذي يقدي به، وضمن كذلك المعايير المرتبطة بتوزيع المكافآت، واختيار وتسريح الموظفين، ويعتقد كيلمان (Kilman) أن القيادة أساسية أثناء تغيير، وتطوير الثقافة التنظيمية، تحتاج إلى المتابعة، كما يؤكد هذا الاتجاه باص (Bass) أن بقاء المنظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الإدارية الفعالة، ويرى (Kotter and Hskett) أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة والفاشلة، هو القيادة الإدارية في المستويات العليا، إذ القيادة تلهم التابعين، وتساعدهم في تكوين ثقافة تكيف مع المتغيرات، وتملك كما يطلق عليها صفات القيادة التحويلية، فالقيادة الناجحة لديها القدرة

على إيصال رؤيتها تسمح للأفراد بتحدي، ومساعدة رسالتهم، وتحفز الإدارة الوسطى على تولي زمام الأمور القيادية [7] (موقع الكتروني).
كما أن القيادة الفعالة تتميز بإتباع أساليب، وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كنفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et AL 2002).

ويرى (Bennis and Nanus 1985) أن القائد الناجح يعمل على تمكين العاملين، لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، والمحافظة عليها، فالقيادة التي تتمتع بسلوك تحويلي، لديها القدرة على إمداد مرؤوسيهها بالطاقة والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم بروية للمستقبل، بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت [7] (موقع الكتروني).

يتضح مما سبق أن عملية التغير الثقافي داخل النسق الاجتماعي من طرف القيادة الإدارية ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما، للتحويل من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، حيث تغير النسق الفرعي للثقافة التنظيمية هو السمة المميزة لتطوير المنظمات، في دور يدفع ويعزز من طرف القيادة الإدارية لتطوير القدرة الجماعية للعمل، في إطار نسق تفاعلي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية، وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة الثقافة التنظيمية [8] ص 49.

مما سبق نحاول في هذه الدراسة، ربط الأزمة المنظمة الصناعية الجزائرية بطبيعته نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناجح عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتميط للسلوكات المحددة لطبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية.

حيث تتناول هذه العلاقة طبيعة المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية، المدعمة من طرف القيادة الإدارية، والذي يعكس حقيقة التفاعل بين المكون الثقافي لمناخ العمل داخل المنظمة، ممثلا بمختلف الأنماط السلوكية تصف الحياة العامة للنسق الاجتماعي، ناتجة عن نمط القيادة الإدارية، وطريقة تعاملهم، وتعزيز و دفع مرؤوسيهم، وما يتفرع عنها من طرق بعد العمل الجماعي، أسلوب التعامل وأنماط السلطة، ونظم الإشراف وإجراءات العمل ونمط التعامل، تعد هذه الممارسات عامل مهم في تعزيز ودفع تحمل

المسؤولية، والانتماء والمبادرة، ودرجة تقبل الخلافات، ومناقشتها، مما يعزز مناخ خال من التوتر، والنزاع ويدعم توازن وتكامل، وتكيف النسق الفرعي للثقافة التنظيمية مع النسق الاجتماعي، من خلال تلك الثقافة المناخية المعززة من طرف القيادة الإدارية.

ونظام الاتصالات الذي يهدف إلى ربط القيادة الإدارية بمرؤوسيه، يتم بعلاقة تفاعلية لتحديد الأهداف المشتركة، وتدعيم وتعزيز المساندة، والتشاور، والاستماع، وإبداء الرأي وبذلك تتوصل القيادة الإدارية إلى إدماج مختلف أعضاء النسق الاجتماعي، فبناء على ثقافة الاتصالات المرغوب فيه من طرف القيادة الإدارية، التي تعزز تلك والسلوكات، والخصائص تحدد طبيعة النسق الثقافي السائد داخل المنظمة.

ثم نظام الحوافز الذي له دور أساسي في تكامل النسق، لذا يجب على القيادة الإدارية إيجاد نظام للحوافز يعزز السلوك التنظيمي، وتعليم الفرد وبناء الثقافة المشتركة داخل النسق الاجتماعي، يقوم هذا النظام على تعزيز وتثمين ودفع: روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة، والإبداع، لتشكل ثقافة للتعزيز ناتجة عن القيادة الإدارية، تحدد طبيعة النسق الثقافي للمنظمة الصناعية، حيث يمكن ترجمة ذلك الطرح النظري من خلال التساؤلات التالية:

هل هناك علاقة بين السلوك القيادي، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية؟

هل هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية ؟

هل هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية ؟

هل هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية ؟

ولمحاولة الإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات البحثية الآتية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، و تطوير الثقافة التنظيمية.
الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

5.1. مفاهيم الدراسة:

يقصد الباحث بهذه المفاهيم إجرائيا في دراسته ما يلي:

1.5.1. المنظمة الصناعية:

هي كيان اجتماعي مستقل له خصائصه ومميزاته، تعبر عنها ثقافته التنظيمية في نمط التعاون والقدرة على الفعل جماعيا، يترجمها سلوكها التنظيمي في تشكيل البناء الاجتماعي من الروابط الاجتماعية، منتج لكيانات اجتماعية انطلاقا من نظرة تفاعلية تأخذ في الحسبان الأفراد والعوانق التي تواجه التشكيل الاجتماعي لمجتمع المنظمة كنسق اجتماعي.

2.5.1. الثقافة التنظيمية:

هي القدرة الجماعية للفعل لحل المشاكل باتفاق جماعي علني أو ضمنى في إطار تفاعلي لزيادة القدرة على الاندماج الداخلي لتحقيق توازن النسق الاجتماعي، تلك القدرة الجماعية تعبر عن دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل في شكل عقلنة نموذجية للعمل تميز تلك المجموعة في حل مشاكلها وطريقة تعاونها، تتجسد تلك الذهنية أو العقلية الجماعية للعملي ذهنيات مبدعة و مخاطرة و متحملة للمسؤولية، و مشاركة جماعيا و مبادرة و متقبلة للخلافات و مناقشتها علنا في انتماء للمنظمة.

3.5.1. القيادة:

هي ظاهرة اجتماعية إنسانية تفاعلية ثقافية تتمثل في مسؤولية القائد اتجاه الجماعة كإدميين، للتوفيق بين أهداف مرسوميه وأهداف المنظمة لتعزيز النسق الاجتماعي، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني تقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، عن طريق الاختيار الواعي لوسائل و أساليب حل مشكلات الاندماج الداخلي جماعيا لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في بناء سلوكهم التنظيمي.

4.5.1. القيادة الإدارية:

يقصد بالقيادة الإدارية، هم إطارات المنظمة الذين يشغلون مناصب عليا ذات مسؤولية في المنظمة، يعملون في إطار تفاعلي على تعزيز و تطوير النسق الثقافي للمنظمة، من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في عقلية جماعية، لخلق قدرة جماعية للفعل.

5.5.1. التطوير التنظيمي:

هو التغيير الثقافي للانتقال من حالة التوازن الحالية إلى التوازن المقصود للمنظمة، لتحقيق التطوير الثقافي من خلال ضبط الروابط والعلاقات الاجتماعية في المنظمة للتعبير عن قدرة جماعية للفعل، وتطوير الذهنيات الفردية في إطار نسق تفاعلي لتحتكم إلى قواعد ومعايير جماعية في ضبط سلوكها التنظيمي والفعل الاجتماعي.

6.5.1. السلوك التنظيمي:

هو السلوك و الفعل الاجتماعي الواعي، ناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الفريق، تلك العلاقات الاجتماعية التي تتأطر ضمن النسق الثقافي المشترك، وليد هذه العلاقة التفاعلية المباشرة، مما يجعل أعضاء المنظمة (الفريق) يفهمون بعضهم البعض لانتمائهم لنفس الثقافة التنظيمية، ويساعدهم اندماجهم في الفريق كقدرة جماعية للفعل.

7.5.1. المناخ التنظيمي:

هو البيئة الاجتماعية الداخلية للمنظمة الناتجة عن نمط القيادة الإدارية السائدة التي تعمل في تفاعلها مع مرؤوسيهي على دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل استنادا إلى تطبيق نظم الرقابة و إجراءات العمل والعمل الجماعي و أسلوب التعامل لتعزيز و دفع السلوكات ثقافية « تحمل المسؤولية ، الانتماء، المبادرة، و درجة تقبل الخلافات».

8.5.1. الاتصالات:

هي عملية تفاعل اجتماعي بين القيادة الإدارية و مرؤوسيهي تضم تلك العملية مختلف العلاقات الاجتماعية، التي يتم من خلالها تبادل مختلف المعايير والقواعد المنظمة للسلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي لتعبر عن السلوكات الثقافية: « التشاور، الاستماع، المشاركة، ايداء الرأي».

9.5.1. الحوافز:

هي الأساليب و الطرق التي تستعملها القيادة الإدارية لتوجيه و تعزيز السلوك الاجتماعي بما يحقق توحيد الجمود كقدرة جماعية للعمل، تلك الطرق و السلوكيات التحفيزية التي تشتمل من خلالها القيادة الإدارية مجموعة الخصائص الثقافية: « الإبداع و المخاطرة، وروح الفريق، وروح الجماعة ».

6.1. المقاربة النظرية للدراسة:

1.6.1. المقاربة النسقية :

الهدف من المقاربة هو تقديم تحليل لخصائص البناء الاجتماعي للنسق بنظرية نسقية على المستوى النظري والميداني، لمحاولة تفسير العلاقات الاجتماعية والمشاكل والمتطلبات المرتبطة بعملية تحليل الأنساق الفرعية، باعتبار البناء الاجتماعي نسق تفاعلي في علاقة تعاونية ولكل نسق فرعي منه يتضمن نسق تعاونيا بداخله [9] ص ص 334-335، كما يتطلب من كل نسق فرعي أداء وظائفه لتوازن واستقرار النسق الاجتماعي، أطلق عليها بارسونز T-Parsons بالمتطلبات الوظيفية [10] ص ص 75-80.

هذه المقاربة باعتبار المشكلة داخل المنظمة الصناعية نسقية تتمثل في طبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية التي تعمل القيادة الإدارية على تطويره لإحداث التوازن و استقرار النسق الاجتماعي "المنظمة" في مواجهة مشاكله الداخلية و الخارجية ، فيتم تبني المقاربة النسقية من خلال العناصر التالية:

- المنظمة كنسق اجتماعي : يعبر الباحث المنظمة كنسق اجتماعي في شبكة العلاقات التفاعلية التي تحدد طبيعة هذا النسق كحالة من حالات التفاعل الإنساني استقرار واستمرارية ، فالغرض من هذا الطرح للمعالجة من ناحيتين.
- تعتبر المنظمة بناء اجتماعي لها صفاتها وخصائصها المميزة لها أكثر من أي نسق آخر .
- تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية داخل المنظمة حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة و ظروفها .

حيث أن هذا البناء الاجتماعي للمنظمة الصناعية يعمل من خلال عنصرين هامين

الأول : ضرورة وجود ثقافة تنظيمية كنسق فرعي تعبر عن هوية المنظمة و تعمل على ديمومة واستقرار بنائها .

الثاني : أهمية المورد البشري المؤهل و المندمج باعتباره قوام العملية التنظيمية من خلال المكانة و الأدوار التي يؤديها .

هذه المقاربة تؤدي إلى نتيجتان هامتين :

- تعتبر الثقافة التنظيمية كنسق فرعي أساسي هام للموافقة والقبول للمنظمة وتجميع الأنساق الفرعي المكونة لهذا النسق الاجتماعي .

- تظهر قيمة الثقافة التنظيمية كنسق فرعي في الملامح الرئيسية للمنظمة ، والتي تحدد شرعية وجودها في النسق الاجتماعي للمجتمع بتحقيق التكيف الداخلي والخارجي .

فحسب تلكوت بارسونز (T-Parsons) [12] ص ص 27-29، أن لكل نسق فرعي وظائف مختلفة تؤديها و ترتيبات بنائية خاصة للسلوك التنظيمي للعمل على تكامل و استقرار النسق الاجتماعي ، أو بالأحرى أن لكل نسق متطلبات وظيفية تساعد النسق على الاندماج والتكامل مع البناء التنظيمي وحفظ توازنه ، ولكي يؤدي النسق الفرعي للثقافة التنظيمية إلى استقرار وتوازن النسق الاجتماعي يجب أن يفهم كيف يعمل هذا النوع الفرعي على تقديم الحلول والإجابة على تلك المتطلبات الوظيفية التي محددة كالآتي :

- مطلب الموائمة التكيف : يعزز النسق الفرعي للثقافة التنظيمية ثبات النظام الاجتماعي داخل المنظمة فهي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على الربط و الدمج بتوفير المعايير اللازمة لما يجب على العاملين قوله و فعله ، كإطار مرجعي لنماذج السلوك والتفاعلات و العلاقات الاجتماعية التي يجب إتباعها شبع من خلالها الفرد و أهدافه و يحقق أهداف المنظمة ، يمنحهم الشعور بالهوية تخلق التميز للمنظمة عن باقي المنظمات ، بهذه الوظائف يتحقق التكيف و يتواءم النسق الفرعي مع النسق الاجتماعي .

- مطلب تحقيق الهدف : يقدم النسق الفرعي للثقافة التنظيمية حلا لهذا الإشكال الوظيفي من حيث أنها أسلوب للعمل و منهجية للتكيف و العمل الجماعي في حل المشكلات التي تواجه الأعضاء كتجربة تراكمية يشترك فيها كل الأعضاء فتحدد الأولويات الضرورية لتحقيق

التنظيمي، فيتم تنمية وتطوير تلك الخصائص للنسق الفرعي للثقافة التنظيمية باستخدام أساليب وإستراتيجيات لتعزيز ودفع ودمج مختلف الإستراتيجيات لتحرير السلوكات وتحقيق نتائجها التعليمية [13]ص127، حيث يعتبر عملية التعلم مصدر للتغيير الدائم النسبي للسلوك، ممكن الفرد بمنهجية جديدة للتفكير والاتجاهات وأنماط جديدة للسلوك التي يتوقعها أعضاء النسق من الفرد أدائها [13]صص 113-114.

تبعاً لما سبق ثبني الباحث نظرية التعزيز لـ **Skinner 1953** مثل نظرية تجريبية في إدارة السلوك [14]ص31، وعملية التعزيز هي إحدى عناصر التعلم و المفاهيم السلوكية تساعد على درجة الزيادة و الإبقاء على قوة الاستجابة، فسلوك الفرد يتحدد وفقاً لما يحصل عليه من مكافآت ، إذ السلوك الذي يعزز على نحو معين يستمر ويتكرر والذي لا يعزز يتوقف ولا يتكرر، فحسب هذه المقاربة يمكن للقيادة الإدارية استخدام أربعة أساليب لتعزيز ودفع وتطوير النسق الفرعي للثقافة التنظيمية، حتى يصبح النسق الفرعي نظام اجتماعي للتنميط السلوكي داخل النسق بما يضمن استقراره وتوازنه، تعتبر تلك الأساليب التعزيزية إستراتيجيات مدروسة من طرف القيادة الإدارية كالاتي :

- أسلوب التعزيز الإيجابي :تهدف القيادة الإدارية منه تكرار سلوك معين، للمرؤوسين من خلال تقديم مكافآت، أي زيادة احتمال قيام الفرد بنفس السلوك في ظل نفس الظروف في المستقبل بتثبيته و تعزيره.

- أسلوب التعزيز السلبي أو التجنب : تعمل القيادة على تقوية السلوك المرغوب فيه و غير مرغوب فيه من طرفها ، فتكرار و تثبيت السلوك تتوقف تبعاً لتكرار استبعاد المثير غير محبب للفرد ، أي إيقاف تطبيق الحوافز السلبية حيث قيام الفرد بالسلوك المطلوب هو وسيلة لتجنب العقاب الذي يقع عليه حال عدم قيامه بهذا السلوك.

- أسلوب اللاتدعيم أو الإخماد : تهدف القيادة من خلاله إضعاف أو إطفاء السلوك غير مرغوب فيه عن طريق حبس المدعمات عنه، عدم التدخل بغرض الإنقاص من السلوك غير المرغوب فيه، فالاستجابة يجب تعزز من أجل تكرارها فإن لم تعزز تأخذ بالتضاؤل والخمود [15]صص 143-153.

- أسلوب العقاب : ينتج عن هذا الأسلوب تقليل السلوك معين يتبعه مثير لا يحبه الفرد مثل عقاب العامل الذي يخرج أثناء أوقات العمل الرسمية لتقليل و إخماد هذا السلوك ، باستعمال

أهداف النسق الاجتماعي "التوازن و الاستقرار" ، متضمنة في مستويات الأداء و درجة المثابرة والإبداع والولاء و الالتزام والتميز والريادة، حيث يتم تنشئة الأفراد اجتماعيا على هاته السلوكات ليتحقق في الأخير توازن النسق الاجتماعي وتكيفه في مواجهة مشاكله الداخلية والخارجية .

- مطلب التكامل : يعمل النسق الفرعي للثقافة التنظيمية على تحقيق هذا المطلب بالعمل على توحيد و التنسيق بين الأعضاء ومنحهم الإحساس والانتماء إلى بعضهم البعض والمنظمة بمنحهم هوية تعرفهم وتعمل على تحقيق التعاون بينهم داخل النسق و تمييط السلوكات بما يحقق استقرار وتوازن النسق، ينتج عنه تكامل أعضاء النسق وتعاونهم في تحقيق الهدف .

- مطلب الكمون : الثقافة التنظيمية كنسق فرعي تجيب على المطلب من خلال مطلبين :

أ-المحافظة على النمط : تعتبر الثقافة إطار فكري يوجه أعضاء النسق الاجتماعي و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم من حيث أنها ميزة تنافسية تشكل مدارك العمال و المديرين و تزودهم بالطاقة الفاعلة لتصل إلى تمييط السلوكات التنظيمية العقلانية ، أي يصبح العمال يملكون صفات تنظيمية مثل خصائص النسق الاجتماعي ، أو التزام جميع أعضاء النسق بتوجيهات النسق الفرعي للثقافة التنظيمية .

ب-إدارة التوتر : فمن خلال عملية التفاعل اليومي تعمل الثقافة على تحقيق القواعد المشتركة الهدف و السلوك لتصبح نظام للرقابة التنظيمية في غياب الرسمية فهي مصدر للضبط الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية للعمال على السلوكات التنظيمية التي تخدم الهدف .

2.6.1. نظرية التعزيز:

يتعلم الفرد من قاداته و رؤسائه أسلوب العمل و المهارات اللازمة و الطريقة التي يتعاون بها مع زملائه ، من خلال عملية التفاعل الاجتماعي يكتسب الفرد السلوك العقلاني الذي يخدم أهداف النسق الاجتماعي، هذه السلوكات هي الوجه الدينامي للنسق الفرعي للثقافة التنظيمية التي يبني عن طريقه الإطار المرجعي له ، في علاقة تفاعلية اجتماعية تحدد عن طريقها أهداف النسق كما تتحدد وفقا لها طبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية ، فالمشرف على عملية التعلم داخل النسق الاجتماعي القيادة الإدارية، التي تعمل على تطور النسق الفرعي للثقافة التنظيمية بتغيير و بناء مختلف الأنماط السلوكية التعاون والمثابرة تحمل المسؤولية المخاطرة روح الفريق وروح الجماعة ، الولاء والالتزام

الحافز السلبي و قد يكون العقاب بإيقاف الحافز الإيجابي عن هذا السلوك غير مرغوب فيه [16] صص 120-124.

إن هاته الأساليب التي تستعمل من طرف القيادة الإدارية التي تعرف نمط القيادة السائد و أسلوبها داخل النسق الاجتماعي ، كما ينتج عنها مختلف السلوكات التنظيمية المعززة تحدد طبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية التي تحمل خصائص النسق الاجتماعي و تسعى إلى استقراره و حفظ توازنه .

7.1. الدراسات السابقة:

1.7.1. دراسات أجنبية حول الثقافة التنظيمية:

1.1.7.1. دراسة « Tom Perters et Robert Waterman »:

نشرت لأول مرة سنة 1982 تحت عنوان « In Search of Excellence » -البحث عن التميز-، والكتاب هو ثمرة سنوات من البحث، تأتي هاته الدراسة عقب تعرض العالم الغربي لصدمتين بترولييتين في السبعينات، والأزمة التي أصابت العالم الغربي، بسبب ذلك التضخم، إفلاس المؤسسات، البطالة، واجهت الجهات الأكاديمية جملة من الأسئلة حول أزمة التسيير الغربي، وضرورة تغييره، كما تأتي الدراسة في الوقت الذي كانت تغزوا فيه المؤسسات اليابانية السوق الأمريكية، وتتنافس في نظيرتها الأمريكية في عقر دارها، تتمحور إشكالية هذه الدراسة في المبادئ التي تعمل الشركات على تعزيزها، في بحثها عن التميز و غزو السوق، وكسب الرهان (البحث عن التميز)، هذه المبادئ التي تتجسد في السلوك التنظيمي لعمالها، يعبر ذلك السلوك عن الوجه الدينامي لثقافة التميز لدى الشركة.

طرحت هذه الإشكالية في التساؤل المحوري الآتي:

كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن المؤسسات الأخرى، مع ضمان نجاحها ورياديتها؟، و ما هي المبادئ الأساسية التي توجه سلوكها التنظيمي يعبر عن ثقافة تنظيمية خاصة بها؟.

للإجابة عن هذا التساؤل المطروح حدد الفرضيات الآتية:

- تحقق المؤسسة تميزها من خلال تعزيزها، و تفضيلها للفعل و التصرف.
- تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال تعزيزها للاستقلالية والإبداع.
- تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال تفعيل ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد.
- تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال البقاء في إنصات دائم للعميل.

حيث شملت الدراسة 62 مؤسسة أمريكية ضخمة، من مختلف القطاعات باستثناء القطاعات المالية، وركز الباحثان على تحليل أداء هذه المؤسسات موضوع الدراسة، بالاعتماد على الوصفي التحليلي، و المنهج المقارن، لمقارنة بين أداء مختلف المؤسسات قصد تحديد أهم مبادئ ثقافة التميز.

أما نتيجة هذا التحقيق لتحديد ثقافة التميز لهذه الشركات الأمريكية، تلخص في

المبادئ الأساسية:

1. تفضيل الفعل و التصرف.
2. تثمين الاستقلالية و الإبداع.
3. ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد.
4. البقاء في إنصات دائم للعميل.
5. التعبئة حول قيم أساسية.
6. الاحتفاظ بهيكله بسيطة.

2.1.7.1 دراسة « John.P.kotter and James L.Heskett »:

نشرت لأول مرة سنة 1992 تحت عنوان « Corporate Culture and Performance » و الكتاب ثمرة تحقيق كبير في شكل أربع (04) دراسات ضخمة قادها الباحثان من أوت 1987 إلى جانفي 1991 في الولايات المتحدة الأمريكية، مولت هذه الدراسة من طرف قسم البحث «Harvard Busness»، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة المؤسسة، ومردودية المؤسسة، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة سببية بين ثقافة المؤسسة، و مردودية المؤسسة؟

إن ما ميز هذه الدراسة في تحليلها، هو محاولة قياس العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومردودية المنظمة، أي الأثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مردودية المؤسسة، أي البحث في طبيعة تلك العلاقة، ومحاولة قياسها، مميزة الدراسة في طرح هاته الإشكالية، من وجهة نظر إستراتيجية، و شملت الدراسة 207 مؤسسة تنشط في 22 قطاع

من الصناعات، حيث من أهم النتائج هذه الدراسة انه حسب نمط الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة، و التي تعمل على رسم سلوكها التنظيمي، لها علاقة وطيدة بارتفاع وانخفاض مردودية المؤسسة.

3.1.7.1. دراسة Jacqueline Koberg and Christime 1991 :

وميزت دراسة لـ جالولين كوبرغ و كرسنتين Jacqueline Koberg and Christime 1991 بين أنواع الثقافات السائدة في الشركات المحاسبية في الولايات المتحدة و مدى الابتكار لدى العاملين في هذه الشركات، أي تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد الثقافة الإبداعية السائدة في هذه الشركات، وذلك من خلال طرح التساؤل الآتي:

ما علاقة نمو ثقافة الإبداع لدى العاملين، وجو العمل لدى العاملين في الشركات موضوع الدراسة؟ ، أما للإجابة عن هذه التساؤل المحوري حدد لها ابعدها في الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين مناخ العمل و مبادرة العمال .
- هناك علاقة بين مناخ العمل، ودافعية الابتكار .
- هناك علاقة بين مناخ العمل، و استمالة العمال

وتوصلت إلى إن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات التي تخلق الجو الملائم للمبادرة و الدافعية و الابتكار و استمالة الموظفين و ذلك عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية و الهيراركية و الرقابة [17]ص51.

2.7.1. دراسات عربية حول القيادة الادارية:

1.2.7.1. الأبعاد التنظيمية و أثرها في أنماط القيادة: [3]ص 228-232

هي دراسة أجراها «فاضل حميد مزعل» بجامعة المستنصرية ببغداد و زملاؤه، بداية من عام 1992 حول الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة، منطلقين من أن مفهوم الأبعاد التنظيمية يمكن ربطه بحجم المنظمة ونوع الملكية (عامة، خاصة)، ونوع الوظيفة والمستويات الإدارية (الهيكل التنظيمي) و تأثير كل هذا على مستوى الأداء و الفعالية الاقتصادية للمنظمة ككل.

فترتبط مشكلة البحث بدراسة سلوك المديرين واتجاهاتهم وتأثر هذا السلوك بالعوامل التنظيمية والأيكولوجية (البيئة) المحيطة، فأشاروا - منطلقين من النشرات الرسمية العراقية - إلى أهمية الإدارة في زيادة الكفاءة والفعالية الإنتاجية للمنظمات، معتبرين أن الكفاءة والفعالية لم تصل إلى الدرجة المقبولة نظراً لنقص مؤهلات العمال وضعف الإدارة، لذلك قاموا بدراسة بعض المتغيرات المؤثرة في نمط القيادة والمشاركة ضمن عينة من منظمات القطاع الصناعي العراقي، ومحاولة التوصل إلى مدى ملائمة الأنماط المستخدمة في جعل هذه المنظمة فعالة وذات كفاءة عالية.

تهدف هذه الدراسة التعرف على الأبعاد التنظيمية وتأثيرها في الأداء العام للمنظمة موضوع الدراسة، وكذا تحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها على أهداف المنظمة من وجهة السلوكية.

لهذا تبنى الباحثون الفرضيات الآتية للبحث:

الفرضية الأولى: ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة و نوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها و المستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدمة عن المديرين.

الفرضية الثانية: ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو ونمط المشاركة الفعال في اتخاذ القرارات، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

الفرضية الثالثة: ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنويات باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة و المشاركة.

لقد صممت عينة البحث بطريقة عشوائية حيث ضمت مديري خمس وثلاثين مؤسسة صناعية أغلبها من القطاع العام و القطاع المختلط، إذ تشكل نسبة القطاع العام 45% من حجم العينة و35% حجم القطاع المختلط و الباقي 20% يمثل القطاع الخاص و لجمع البيانات المطلوبة فقد قام أعضاء البحث بتوزيع 250 استمارة على أفراد العينة.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن غالبية المديرين الذين شملهم البحث في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم.

- اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة رؤوسهم في اتخاذ القرارات إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشر من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية، وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

أكدت النتائج أن نموذج البحث و فرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفعالية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبياً.

2.2.71. دراسة حول أنماط القيادة الإدارية واستراتيجية اتخاذ القرار: [18]

أجريت هذه الدراسة بمركب SNVI روية حيث تتمحور إشكاليته حول علاقة القيادة الإدارية بطرق اتخاذ القرار بطرح تساؤل محوري :

هل أنماط القيادة و إستراتيجية اتخاذ القرار تتوافق وأبعاد الموقف عند عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، وفق ما تتصوره النظرية المعيارية لفروم وبتون؟ ، أي هل لكل مشكلة نمط قيادي معين ينبغي أن يتخذ به القرار؟، أي هل المسؤول الجزائري يوفق بين المشكل والموقف الذي يكون فيه والنمط القيادي المناسب في عملية اتخاذ القرار؟، ثم طرح تساؤلين فرعيين :

- من بين المواقف الخمسة المقترحة على كل مسؤول هل ينجح المسؤول في اختيار النمط المعياري لكل موقف؟

- إلى أي مدى يقبل المسؤول الجزائري مشاركته؟

وقد صاغ لهذا خمس فرضيات:

- السن له دور في التوافق بين أنماط القيادة وأبعاد الموقف عند عملية اتخاذ القرار.

- المستوى التعليمي له دور في التوافق بين أنماط القيادة وأبعاد الموقف عند عملية اتخاذ القرار.
- الأقدمية لها دور في التوافق بين أنماط القيادة وأبعاد الموقف عند عملية اتخاذ القرار.
- الأقدمية في المنصب لها دور في التوافق بين أنماط القيادة وأبعاد الموقف عند عملية اتخاذ القرار.
- الاختصاص له دور في التوافق بين أنماط القيادة وأبعاد الموقف عند عملية اتخاذ القرار.

أعتمد الباحث في اختيار مجتمع بحثه على عينة قصدية مكونة من 120 إطار بتوزيع استبيان على كل واحد منهم وقد جمع 87 استبيان، إذ يمكن إجمال أهم النتائج المتوصل إليها:

- عدم تمكن إطار اتنا من التفريق بين أنماط القيادة، جعلهم يستعملون هذه الأنماط بطريقة عشوائية غير علمية أي لا يأخذون بعين الاعتبار الموقف الذي يكونون فيه .
- نقص التكوين داخل مؤسساتنا خصوصا تكوين الخاص بتسيير الموارد البشرية.
- حصر عملية إتخاذ القرار في يد المدير وتهميش كل الإطارات الأخرى، أدى إلى عدم تمكن إطار اتنا من عملية إعداد واتخاذ القرار.
- عدم وجود معايير معلنة وموضوعية للتعيين في المناصب القيادية، حيث يظهر تأثير المعايير الشخصية والاعتبارات الاجتماعية والعائلية.
- عدم وجود مدخل علمي لتحفيز القادة على الأداء الجيد باستمرار.

3.2.7.1 دراسة حول أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي: [19]

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة دراسة أنماط القيادة بعد فهم ملامح التغييرات الهيكلية في الجزائر، ومن جهة ما إذا كانت القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أم متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير، حيث تتمحور اشكاليته حول التغيير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية أي ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية، أم أن تغير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي على المؤسسة ككل.

حيث عالج الباحث هذه الإشكالية في إطار النظرية الموقفية لفيدلر 1967 بطرح تساؤلات:

- من بين هذين النمطين القيادين - نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل - ما هو النمط القيادي الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية ؟
- من بين هذين الموقفين - موقف علاقة القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة - ما هو الموقف الأكثر ارتباط بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟

في حين الفرضيات المتبناة كانت:

الفرضية العامة: يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة، وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه.

الفرضية الأولى: لا يوجد هناك فرق بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة التنظيمية - نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل - والفرضية الثانية: لا يوجد بين متغير علاقة القائد بالأتباع ونمط القيادة التنظيمية، و الفرضية الثالثة: لا يوجد هناك ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية. وللتحقق من هذه الفرضيات اعتمدت على إعداد مقياس وفق نظرية فيدلر يحتوي على عدد من صفات القيادة وعلى المنهج الإحصائي لمعالجة البيانات، ومن خلال تحليلها للمشاكل التنظيمية توصلت إلى النتائج التالية :

- كثيرا ما أسندت عملية تسيير المؤسسات الوطنية إلى تكنوقراطيين، لا يملكون النظرة التنظيمية اللائقة والكافية والخيال الفكري والعملية في التسيير (فن تسيير الموارد البشرية).
- الأثر السلبي التي أحدثته عملية أدلجة وتسييس العملية التنظيمية، وذلك بينته تشريعات غلب عليها الطابع الأيديولوجي أكثر من الطابع القانوني التنظيمي .
- الخلط الذي وقع فيه بين مفهوم السياسة الاقتصادية التي هي من صلاحيات الدولة ومفهوم الأسلوب التنظيمي أو المنهجية التنظيمية التي هي من صلاحيات المؤسسة باعتبارها شخصية معنوية تتطلب تناولا تنظيميا ومنهجيا تسييرا خاصين بها.
- إن عملية لامركزية اتخاذ القرار لم تكن تتعدى في واقع الأمر عملية تفويض بالإمضاء في ميادين محدودة جدا، الشيء الذي حتم في كثير من الأحيان على المسيرين العمل في مجال محدود وضيق حيث حرموا من هامش تصرف حر كافي يسمح باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

3.7.1. دراسات عربية حول الثقافة التنظيمية:

1.3.7.1. الفعالية و الثقافة التنظيمية:

تمحور فكرة هذه الدراسة حول دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، حاول إبراز أهمية العنصر البشري في إتياج المؤسسة التي ينتمي إليها، حيث نظر إلى الإنسان ليس من الزاوية المادية و إنما نظر إليه من الزاوية الثقافية على وجه الخصوص، ربط فعالية المنظمة بالثقافة بمقارنة الثقافة المحلية بتلك الوافدة «الخارجية» نتيجة الشراكة التي أصبحت تطبع الاقتصاد الوطني، أخذا لهذا الغرض نموذجا لهذه الشراكة ممثلا في شركة « LNM » المتخصصة في إنتاج الحديد والصلب مواجهة والمركب الصناعي للحديد و الصلب « إسبات ISPAT » الكائن مقرها بمدينة عنابة.

طرح الباحث لهذا جملة من التساؤلات الموجهة لعمله:

- هل ستجح « إسبات ISPAT » عنابة - مجال الدراسة - في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

- هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟

- هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا والدنيا؟

وبعد التساؤلات هذه صاغ فرضية عامة اعتقد من خلالها أنه، كلما كان الانسجام الثقافي بين المُسَيرين و المُسَيَّرين كلما تحققت الفعالية، من هذه الفرضية العامة انبثقت فرضيات فرعية وصفها الباحث بأنه صفرية:

- لا يوجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.

- لا يوجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي.

- لا يوجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.

- لا يوجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم في المؤسسة.

فبناء على الإشكالية والفرضيات فقد رأى الباحث أن أهم طريقة لاختيار العينة هي

العينة العشوائية الطبيعية التي عددها أفرادها 48 إطارا موزعا على فئتين:

- الفئة الأولى: وضعت 20 إطارا من الفئة الوسطى.
- الفئة الثانية: وضعت 28 إطارا من الفئة الوسطى الدنيا وذلك من الإطارات الإدارية وأقسام الإنتاج.

أما المنهج الذي استعان به الباحث هو المنهج الوصفي حيث أفاده في وصف واقع ميدان الدراسة من الزاوية التي تهتم بموضوع البحث، حيث من أهم النتائج التي توصل إليها:
- أن إشكالية المؤسسة الجزائرية خاصة و الاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية «رغم أهميتها» بالقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.
- كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل على اعتبار أنها العوامل الحساسة في إنجاح العمل [20].

2.3.7.1. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: [21]

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومنه الأداء التنظيمي، ثم إجراء هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة البثق و التغطية و تنويب الألمنيوم EARA بالمسيلة، حيث انطلق من قوله المنظمة تحاول تطبيع سلوك الأفراد لتتسجم أنماطهم مع سياسات التنظيم و الإجراءات وتصميم العمل و التوقعات الخاصة والأداء حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تتداخل في السياسات والقواعد والإجراءات ومدى فعالية المنظمة، لأنها تؤثر في تشكل أنماط سلوك الموارد البشرية وخاصة في مستوى أدائهم، ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالي:

- كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟
تفرع إلى الأسئلة التالية:
- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط السلوك البشري؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل و احترام الوقت و المشاركة في اتخاذ القرارات و أداء الموارد البشرية؟

حيث صاغ الفرضيات التالية للإشكال المطروح:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجامعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.
 - تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التمييز على أداء العاملين.
 - تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- حيث يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى:
- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
 - التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
 - المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ولهذا الأهداف اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع المعلومات حول الثقافة التنظيمية وتحليل تأثيرها على أداء الأفراد، وللحصول على تلك البيانات اعتمد الباحث أداة الميدان هي الاستمارة قسم محاورها وفق فرضيات الدراسة، كما استعان في ذلك بالمقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة، حيث حدد في ذلك عينة عشوائية تتكون من 92 عاملاً من مجتمع الدراسة 276..

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- تأكيد تأثير الثقافة التنظيمية التي تتصف بجامعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين، حيث وجد أداء العمال يرتفع بمدى إحساسهم ببناء العمل الجماعي ومدى انتمائهم لفريق العمل، إضافة إلى مدى التعاون والتفاهم والتجانس، الذي يسود الفريق واحترام الجهود المبذولة.
- أما في الفرضية الثانية أي في بحث المنظمة عن التميز في الأداء لم تنتهج سبله وسانله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين مما من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض هذا ما يثبت معه الفرضية، تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التمييز على أداء العاملين.
- أما من خلال دعم الابتكار والإبداع والتميز فوجد أنها لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طريق عمل جديدة أو تحسين طرق العمل مما شأنه يكتب قدرات و مؤهلات العمال.

3.3.7.1. دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير: [22]

تتمحور فكرة هذه الدراسة بربط إشكالية التغيير ومقاومته واستجابة المؤسسة للتغيرات التي تريد إدخالها، وعلاقته بالقبول من طرف أفرادها التي أحيانا ترفض وتقاوم هذا التغيير الذي ينشأ من خلال قيم واعتقادات وسلوكات هؤلاء الأفراد التي نطلق عليها بالثقافة التنظيمية، أي كيف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية والتميز عن باقي المؤسسات من خلال توجه سلوكيات أفرادها بقبول التغيير وإدارة الثقافة التنظيمية وتطويرها بقبول التغيير المتبنى، في حين أن عدم تمكن المؤسسة الجزائرية في تجسيد التغيير المطلوب منها هو إهمالها أو عدم اهتمامها بثقافتها التنظيمية فطرح هذه الإشكالية من خلال السؤال التالي:

ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير عن ثقافتها

التنظيمية؟

إذ تبني الباحث لذلك الفرضيات الآتية:

- لا يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية.
- تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تستطيع المؤسسة أن تعتمد عليها من أجل إنجاح عملية التغيير.
- إن إهمال الجانب الثقافي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة للتغيير.

يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى إبراز أهم مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة و مدى ملاءمتها و دورها في فعالية المؤسسة، و كذا إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي في المؤسسة و إدارة التغيير، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات والمعلومات و الحقائق حول الثقافة التنظيمية، و تحليل مدى الاعتماد عليها في إدارة الأعمال.

استعمل ذات البحث استمارة احتوت على 42 سؤال أجراها بواسطة المقابلة، ثم استعان في تحليل البيانات ببعض الأساليب الإحصائية، في حين اعتمد في ميدان دراسة المؤسسة الوطنية لأجهزة المراقبة لولاية سطيف ENAML، اعتمد على عينة عشوائية بين مجتمع الدراسة 902 عامل حدد نسبة العينة 10%.

حيث من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- يوجد هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير، لتغيير خاصة فيما يخص توضيح الرؤية و إشراك العمل في التخطيط و إقناعهم بضرورة و أهمية التغيير.
- يوجد اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية تنفيذ التغيير و يتضح من خلال عدم الاهتمام المنظمة و حث العمال على العمل الجماعي و المشترك من خلال تنفيذ التغيير و كذلك عدم التقرب من العمال أثناء قيامهم بتنفيذ التغيير بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المنظمة لا تقوم بتوظيف تلك التجارب السابقة الناجحة من أجل إنجاح عملية التغيير.
- هناك اهتمام ضعيف بالثقافة التنظيمية في عملية متابعة و مراقبة التغيير من قبل إدارة المنظمة و يتضح ذلك من خلال عدم حث إدارة المنظمة على الالتزام التنظيمي بالوضع الجديد بعد التغيير و عدم تكريمهم بعد تنفيذ هذا التغيير بالإضافة إلى عدم تركيزها على قيم و معايير المجموعة كضمان استمرارية ذلك التغيير.

هناك وجود متوسط لقيمة الشعور بالانتماء داخل المنظمة والتي تعتبر القيم الداعمة لعملية التغيير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبنودها الجزء 3.64 و يظهر ذلك من خلال سرعة استجابة العمال لمهامهم و إحساسهم بأهمية وظائفهم.

4.3.7.1. إستراتيجية التغيير و الثقافة التنظيمية: [23]

تتمحور هذه الدراسة حول دراسة تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين شمس، حيث إشكالية هذه الدراسة هي حول عدة أبعاد تتمحور في الأسئلة التالية:

- كيف يمكن تطوير المستشفيات الجامعية موضع البحث من خلال إستراتيجية التغيير؟ و ما هي أبعاد المدخل الإستراتيجي الأكثر تأثيراً؟ و ما هي أهمية هذه الأبعاد؟
- إلى أي مدى يمكن لهذه الأبعاد « وضع الرؤية، و إدراك أهمية التغيير، و التركيز على العميل، و دعم الإدارة بالتدريب و التعلم التنظيمي، و دعم الإدارة للتوفيق بين الأهداف التنظيمية و الفردية » أن تحدث تطوراً في ثقافة المستشفيات الجامعية

موضع الدراسة و التي تتمثل بمكونين أساسيين في هذه الدراسة هم القيم المحورية المشتركة و سلوك النمط الإداري.

وقد توصل الباحث إلى أن هناك اهتمام من قبل أفراد العينة الممثلة لجميع المستشفيات الجامعية لعين شمن، بأبعاد إستراتيجية التغيير التي حددها الباحث للدراسة، كما توصل إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا واضح لأربعة أبعاد إستراتيجية التغيير المحدد سابقا، على تطوير المكون الرئيسي الأول للثقافة التنظيمية و المتمثل بالقيم المحورية المشتركة، و لم يتبين وجود تأثير للبعد الخامس المتمثل في التوفيق بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية في تطوير المكون الأساسي الأول للثقافة أيضا إلى أن هناك تأثير إيجابي للأبعاد الخمسة السابقة « وضوح الرؤية، و إدراك أهمية التغيير، و التركيز على العميل، و دعم الإدارة للتدريب و التعلم التنظيمي و دعم الإدارة و التوفيق بين الأهداف التنظيمية و الفردية» على تطوير المكون الرئيسي الثاني للثقافة التنظيمية و المتمثل في السلوك الإداري.

1.3.7.5. ثقافة المؤسسة و التغيير: [24]

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول ثقافة المؤسسة و علاقتها بإحداث التغيير و تحقيق كفاءة المؤسسة في سلوكها التنظيمي، فتغير المورد البشري أصبح حتمية تفرضها التغييرات الخارجية من جهة، و من جهة أخرى فإن إحداث التغير الهيكلي و التكنولوجي بدون تغيير في السلوكات و أنماط التفكير و الثقافة التنظيمية، يجعل من التغيير يفقد ملفاته الذي لا يتم إلا باستعمال حلقة التغير الثقافي، لذا تم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي خصائص و مكونات الثقافة الإيجابية؟ و ما هي التغيرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية و متطورة؟
ثم إن أهمية القائد في نجاح عملية التغيير تجعلنا نتساءل ما هي المميزات و الشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح؟، و ما هي الأوجه و الأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغير الثقافي في المؤسسة بشكل جعلها تتكيف مع متغيرات البيئة بدناميكية و فاعلية؟

ولإجابة عن هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد و المؤسسة ككل.

- إن فعالية التغيير في المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد و المؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة.
- تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.
- إن نجاح التغيير و بالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلاءم ثقافة المؤسسة و ثقافة العامل الجزائري.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

- بين أهمية الجانب الاجتماعي و أوجه تأثيره في العملية الإدارية.
- الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- الكشف على أهمية العوامل الاجتماعية في فاعلية القيادة في المؤسسة أو قيادة عملية التغيير.

ولهذا و باعتبار الدراسة عبارة عن بحث أساسي عبارة عن تحليل لثقافة المؤسسة بمستوياتها و محدداتها فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي في الفصل الأولو الثاني حيث تعرفت لجانب التغيير و ربطه بالجانب الثقافي، و على المنهج الاستنباطي في الفصل الرابع في استنباط العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري و المؤسسة الجزائرية.

من بين أهم النتائج المتوصل إليها

- إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير و هو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية و التكنولوجية في حين تواجد مشيط فيها يجعلها بعيد عن تحقيق أهدافها و استمراريتها في محيطها.
- تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة و قيادة أي تغيير بنجاح و استمرارية من جهة أخرى و هذا ما أثبتته دراسات و تجارب عدة لعدة بلدان كالإيابان و ألمانيا.

- إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني و الثقافي للموارد البشرية فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية.
 - تعتمد كفاءة المؤسسة على إدارتها للبعد الإنساني و الاجتماعي للفرد كما تهتم بتلبية حاجاته و توفير مناخ عمل يبعث الراحة و الشعور بانتماء الأفراد لمؤسستهم و يعطي على الشعور باغتراب في العمل فهي ترسم إستراتيجياتها عناية على الفرد.
- وجود إنسانية عالية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتجلى بها عمال المؤسسات الكبرى و هي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات في العالم منها الاحترام و التقدير التواضع الصدق و روح المبادرة الاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة، التشجيع و تقييم الكفاءات.

8.1.توظيف الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص وظائف و إفادات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:

- أعطت هذه الدراسات و خاصة الجزائرية منها رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة و أهم المشاكل التي تواجهها المنظمة الصناعية في الجزائر.
- ساعدت هذه الدراسات الباحث في صياغة أهداف الدراسة و بناء إشكالية و تساؤلات بحثة ، و كذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات.
- ساعدت الباحث عن كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية وخاصة المنهج وأداة الدراسة.
- أشارت هذه الدراسة إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداة المؤسسة و فعاليتها.
- نفتت هذه الدراسات نظر الباحث إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من وجهة إنسانية، و كذا أن للمنظمة ثقافة خاصة بها توجه الفعل و التصرف و الابتعاد عن النظرة التقليدية للمورد البشري.
- أشارت هذه الدراسات إلى دور الثقافة التنظيمية في إنجاح عملية التغيير و كذا إلى أهمية العوامل الاجتماعية للقيادة الإدارية في قيادة عملية التغيير.

إن هذه الملاحظات أثرت موضوع الدراسة و دعمت الباحث لفهم موضوع دراسته و إبعاده، لكنه حاول أخذ منحى آخر في تناول الثقافة التنظيمية، حيث ربطها بنمط القيادة الإدارية السائدة للمنظمة الصناعية أي أنه حاول ربط العلاقة بين القيادة الإدارية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية بتفكيك تلك العلاقة في أبعاد ثلاثة، خصائص المناخ التنظيمي و كذا نمط الاتصالات و نظام الحوافز، تلك الخصائص جسدها في مجموعة من السلوكات التي تعبر عن الثقافة التنظيمية من خلال درجة تعزيزها من طرف القيادة الإدارية في تلك الأبعاد الثلاثة، يتم تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية الناتجة عن القيادة الإدارية.

9.1. صعوبات الدراسة:

- صعوبة معرفية كون هذا النوع من المواضيع ذو تنظير غربي، حيث و جدنا صعوبة في إسقاط هذا التنظير ببيئته الغربية البحتة، و إعطائه الطابع الاجتماعي الثقافي للمجتمع الجزائري.
- و كذا صعوبة منهجية، حيث و جدنا صعوبة في اختزال العلاقة البحثية، على مستوى القيادة الإدارية، و الثقافة التنظيمية لآتساع المتغيرين، و على مستوى تجسيد، و تفكيك تلك العلاقة في سلوكات ثقافية، تعمل القيادة الإدارية على تعزيزها، و على مستوى إعطاء تلك العلاقة بأبعاد ثلاث، يحمل البعد الأول ثقافة لجو العمل، و البعد الثاني ثقافة للاتصال، و البعد الثالث ثقافة للتحفيز، كأنساق فرعية معززة من طرف القيادة الإدارية.
- كون الثقافة إحدى الموضوعات الواسعة و الصعبة في قياسها ميدانية لأنها ضمنية تتعلق بالتوجه الداخلي للفرد.
- اتصال الموضوع بالعلوم السلوكية و إدارة الأعمال مما جعل الباحث يجد صعوبة في إعطاء صيغة سوسولوجية لهذا الموضوع.
- صعوبة الحصول على المراجع الأساسية خاصة فيما يتعلق بعلم الاجتماع المنظمات.
- صعوبة ميدان الدراسة، مما اضطر الباحث إلى استعمال بعض المعارف الشخصية.

الفصل 2

مداخل الثقافة التنظيمية وماهيتها

إن بحث المنظمات عن التميز، وتعزيز قدرتها على الفعل، ككيان اجتماعي مستقل بذاته، من خلال القدرة على الاندماج الداخلي، كنسق اجتماعي فاعل، تلك الأهداف ترتبط بالتشكيلة الثقافية للبناء الاجتماعي للمنظمة، الذي يسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

هذا النسق الثقافي للمنظمة كنظام للمعاني المشتركة بين الأعضاء، تكون من نسق تفاعلي، يقرر فيه أفراد المنظمة أنماط السلوك المتبع، في حل المشكلات بشكل جماعي، فالنسق الثقافي للمنظمة هو بناء لطرق عقلانية، في النسق والتسيير لتحقيق هدف مشترك، بهذا تحدد كفاءة السلوك التنظيمي للمنظمة، من خلال إطارها المرجعي لتوجيه السلوك الاجتماعي، ذلك الإطار المرجعي الذي يحتويه نسقها الثقافي الناتج عن قيادتها الإدارية، التي تعمل على تغيير وتطوير ثقافة تنظيمية، تتلاءم مع الأوضاع الجديدة للمنظمة.

من هذا الفهم النظري يعد موضوع الثقافة التنظيمية مجال حيوي، تعمل القيادة الإدارية من خلاله تعزيز قدرة المنظمة، من مروضيها على العمل جماعيا، لكن يوجب علينا في هذه الدراسة توضيح المداخل الأساسية لدراسة المنظمة، لفهم التحليل الثقافي للتنظيمات، وتحليل مفهومي لمفهوم الثقافة التنظيمية، وتحديد أبعادها، مع إدراج نماذج للثقافة التنظيمية لبعض المنظمات، من خلال بلدان مختلفة.

1.2. مداخل دراسة المنظمة:

من أهم دواعي دراسة المنظمة الصناعية، يكمن في دافع كون المنظمة أصبحت كيان اجتماعي مستقل، ومنتج لثقافته، جدير أن يحظى بالدراسة والاهتمام، من خلال الثقافة المنتجة عن ذلك البناء الاجتماعي، لرسم السلوك بما يحقق توازن واستقرار هذا النسق، هذه الظاهرة السوسولوجية التي تختزنها المنظمة الصناعية لفهمها، ينبغي معرفة تطور

الاهتمام بالمنظمة، حتى أصبحت تتناول كبنية اجتماعية مستقلة، لها خصائصها ومميزاتها، تتضح في ثقافتها المشكّلة عنها.

ذلك بالرجوع إلى تطور نظرية المنظمة، في محاولة إدراجها تحت عناوين مداخل، تأخذ تسميتها من الموضوعات الأساسية التي ساهمت في تكوينها، مع الإشارة إلى التطور العام لكل مدخل، والنظرية التي تتدرج ضمنه، فالهدف من التطرق إلى هذه النظريات، محاولة تجنب الوقوع في هوة التباعد بين حقل الدراسة من جهة، والأداة النظرية التي يتم بواسطتها قراءة الواقع الملموس، حيث يمكن عرض هذه المداخل كالآتي:

1.1.2. مدخل المنظور الهيكلي: [25] صص 43-80

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة على أنها هياكل تسعى إلى تحقيق أقصى درجة من العقلانية، في رفع مردوديتها الإنتاجية بأقل تكلفة، ووضع القواعد والإجراءات التي تكفل الدقة في العمل، وتحديد الأدوار التنظيمية، والسلطات وتنظيم جماعات العمل والتنسيق، هذا ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية لـ فريدريك تايلور (F . TAYLOR) ([26] للاطلاع)، ونظرية المبادئ الإدارية لـ هنري فايول (H.FAYOL) ([27] للاطلاع)، ونظرية البيروقراطية لـ ماكس فيبر (M . WEBER) ([28] للاطلاع).

هذه النظريات الكلاسيكية ركزت على السلوك الفردي وطريقة تعزيزه، فالنشاط الصناعي وفقاً لها، هو سلوك الفرد العقلاني، أي السلوكات الإنتاجية ليست بفعل نسق تنظيمي، و نسق اجتماعي يحكمها و يوظرها، بل نابعة من العقلنة الفردية، في السعي وراء تحقيق المصالح الذاتية والفردية، يقوم هذا السلوك العقلاني النفعي على ركيزتين: [29] صص 106

- توفير المعلومات الضرورية من أجل أخذ قرار عقلاني لأن الفرد حر .
- المجال المرجعي هو السوق والمنافسة الخالصة .

إن المدرسة الكلاسيكية، كانت غائبة عن اعتبار المنظمة كيان مستقل بذاته، يتجاوز وجودها وجود الكائنات المشكّلة لها، وعن الإطار النظري الذي ينظر إلى المنظمة كما يقول فليب برنو (Ph.Bermoux) [29] صص 69: "على أنها بناء اجتماعي تؤسس عليه

معرفة علمية، انطلاقاً من نظرة تفاعلية (Interactionniste) تأخذ في الحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجههم، على أنهم تشكل لبناء اجتماعي".

2.1.2. مدخل تأنيس المنظمة (البعد الاجتماعي):

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة على أنها أنظمة طبيعية اجتماعية، فلا يقتصر التنظيم على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة له، بل وعلى تحقيق أهداف الفاعلين به، من أفراد وجماعات لهم أهدافهم الخاصة، حيث أكدت هذه النظريات على وجود الجماعات غير رسمية (التنظيم غير رسمي)، التي تتكون ضمن التنظيمات الرسمية، ويترك وجودها أثر عليه [30] ص ص 75-76.

اهتم هذا المدخل بسلوك الأفراد ودوافعهم، وحاجاتهم وميولهم، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، وأكد على أهمية المشاركة الديمقراطية [31] ص ص 17-18، فيندرج ضمن هذا المدخل مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو (E.Mayo)، وتجارب هارثورن [25] ص ص 108-116، وتجارب العلاقات الإنسانية في أوربا [32] ص ص 140-101 دراسة بارد (Bardet) بفرنسا، ودراسة بوجين شولر بفرنسا، ودراسة معهد تافستوك (tavistoek) بإنجلترا، ودراسة الجماعة والاتجاه التفاعلي.

حيث أن إلتون مايو قد ساهم في تأنيس (Lunaiser) الأوساط المهنية بدون نفي المسلمات التaylorية [33] ص 22، فما أسهمت به مدرسة العلاقات الإنسانية هو مجرد تزييت (Luilage) لآلة الإنتاج، بطريقة انتقلت من طابع مادي إلى طابع أخلاقي من خلال التماثل بالمؤسسة [34] ص ص 152-153، فعلى تعدد منطريها و اختلاف نظرياتها أرادت أن تصنع أشكالاً جديدة للقيادة والإدارة، تقوم على إيجاد الصيغة المثلى التي تضمن من جهة شرعية للقواعد العقلانية، وتعترف من جهة ثانية بإنسانية الإنسان في العمل، وساهمت بإثراء المهام وإعطاء درجة من الاستقلالية للعامل في العمل.

كما يمكن أن تدرج هذا المدخل (Y,x) لـ دوغلاس ماكريغور (Douglas Megrgor) [28] ص ص 221-229، التي تقوم على أن للمدير فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه، وتصيب تصرفاته، وهي عامل أساسي في تحديد السلوك الإداري، ومن ثم السلوك الشخصي، قدم راندها تصوراتها عن النظرية الكلاسيكية وأسماها بنظرية (X) واعتبرها سلبية، وكذا تصوراتها حول مدرسة العلاقات الإنسانية وأسماها بنظرية (Y) واعتبرها

إيجابية [35]ص56، فالأولى ترى أن الفرد ذو طبيعة تكاسلية وعاجز عن المبادرة، ولا تهزه إلا المكافأة المالية ويحبذ أن يمارس عليه الأسلوب التحكيمي (Autoritaire)، بينما نظرية (x) عكس الأولى فالفرد يتعلم باستمرار تقبل المسؤولية، فيعود نفسه على التوجه الذاتي والمراقبة الذاتية، يلجأ المسير إلى تبني الأسلوب الإسهامي (Participatif) [36]ص16.

تعتبر المنظمة وفقا لهذا المدخل على أنها مجموعة من الأفراد يقومون بأدوار إنتاجية، حيث أن وحدة التحليل هي السلوكيات الفردية، التي يعتقد أنها وحدة تحليلية وتفسيرية كافية لفهم وتحليل سير المنظمة، فالكيان الاجتماعي الموجود بداخل المنظمة ثم اختره في جمع عدد من العمال يطلق عليهم في السابق (Effectifs)، هذه السلوكيات التي يقوم بها الأفراد سواء كانوا قادة أو أفراد تم تفسيرها انطلاقا من السمات الشخصية لكل عامل، والعلاقات غير رسمية داخل المنظمة، إذ هناك غياب كلي وتجاهل لنسق الروابط والقواعد والقيم والمعايير التي أنتجتها هذه المجتمعات في مجال العمل [29]ص67.99، هذا المدخل اختزل المنظمة في تلك السلوكيات الفردية دون اعتبارها كيان اجتماعي له خصائصه، أي بعيد عن النظرة الشمولية للمنظمة.

3.1.2. مدخل النسق المفتوح :

أغفلت النظريات السابقة علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي إلى غاية الستينات، فمن خلال الدراسات الأنجلوسكسونية متأثرة بما يطلق عليه " بالحلم الأمريكي " [37]ص28 لبناء مجتمع شامل تشكل فيه المنظمة واحد من الأجهزة الرئيسية لذلك، نقل هذا المنظور الجديد للمنظمة من البنية المغلقة، إلى البنية التي يستحيل فصلها عن النسق الإجماعي الكلي، ومنه تم اعتبار المنظمة نسق اجتماعي مفتوح تأخذ بعين الاعتبار العناصر التفاعلية للأنساق التنظيمية التحتية [33]ص23.

يعني أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها لكي تضمن بقائها، فهي في حاجة إلى مدخلات (موارد معلومات، تكنولوجيا)، لتطرح من خلالها مخرجات شكل سلع أو خدمات في علاقة تبادلية، تعكس حتمية اعتماد المنظمة على البيئة [38]ص17، هذا يوحي أن القوى الخارجية تتأثر وتؤثر على المحيط الداخلي للمنظمة، مما جعل أصحاب هذا المدخل ينفون وجود أطروحة " الطريقة الأمثل " للمنظمة يمكن تطبيقها في كل الظروف، فيجب

استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة في تطورها وتوازنها المنظمة، يتوقف على تكيف نمطها وإستراتيجيتها مع المحيط الذي تتحرك فيه وفقا لخصوصياته، قصد مواجهة عدم اليقين وكذا التغيرات التي تطرحها قوى المحيط [31]ص33.

استقطب هذا الاتجاه العديد من الباحثين الذين سعوا إلى تحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تعميم الأعمال، والهيكل التنظيمي وبينه المنظمة وحجم المنظمة وثقافتها، نذكر من رواد هذا الاتجاه أشندلر (A.chandler)، ب.لورنس (P.Laurence)، ج.لورش (J.Lorsh)، ج.ودورد (J.Woodward)، س.ب. بير (C.B.Perrow) [33]ص23، ونظرية المؤسسة سيلزنيك (Selynick) [39]صص 287-290.

أصحاب النظرية الموقفية يعتمدون في تحليلاتهم على إيجاد بنية ممكنة للمؤسسة، بالاعتماد على مبدأ التفاعل والمرونة لمواجهة مختلف المواقف، فيجب على القيادات الإدارية البحث عن أنسب طريقة تحقق لهم أفضل النتائج، وكذا اختيار الإجراء الإداري الذي يتلاءم والظروف الداخلية والمحيط للعناصر الداخلية المهيكلة للمنظمة حيث يتوقف انتقاء النموذج الإداري الأنسب على العوامل التي تحيط بالمنظمة، مثل القيود الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة زيادة على الخلفيات القيمة للقيادة الإدارية.

لكن ما يلاحظ على هذا المدخل أن المنظمة في سلوكياتها ما هي إلا رد فعل أو إجابة للمؤثرات المحيطة، وليست مرتبطة بتشكيلها الاجتماعي الداخلي، كما جعلت حوافز السلوك داخل المنظمة مستمدة من المحيط الاجتماعي، وهذا مرتبط بالدور الاجتماعي أو التنظيمي للصورة السلبية أو الإيجابية التي يعكسها المحيط، لتصبح المؤسسة مجال للعمل المرتبط بالسياق الاجتماعي مصيرها ليس بيدها بل بيد هيئات متواجدة في المحيط.

فقد تكون أعمال كروزبي (M.crozier) [33]ص24 لتدارك هذا النقص، حيث يؤكد على أن هياكل المنظمات وطرق سيرها بالرغم من تفرعها لضغوطات المحيط، إلا أنها تنجم من قرارات وسلوكات وعلاقات الفاعلين الاجتماعيين، فيرى في هذا الصدد فليب برنو (Ph.Bernaux) [40]ص19: أن العامل يحقق معدلات إنتاجية

منخفضة إذا كان ينتمي إلى مجموعة عمل لها معدلات إنتاجية ضعيفة، وترتفع مع معدلات إنتاجية مرتفعة، وتفسير تشكل سلوك إنتاجه عندما يلتحق بمجموعة عمل أخرى لها معدلات إنتاجية مرتفعة، فتفسير تشكل سلوك المنظمة ليس إجابة لقوى خارجية، وإنما للقيم والمعايير التي تحكم جماعة العمل في كلتا الحالتين.

هذا ما يبين أن المنظمة ليست بناء تنظيمي إجابة لظروف خارجية، بل هي بناء اجتماعي قائم بذاته يختلف من حيث خصائصه عن الخصائص الفردية لكل فرد على حدى، أسست هذه المداخل مفاهيم عدة للمنظمة الصناعية، فبعد ما كانت ذات طابع محلي وعقلاني بحت، في اعتبارها ورشة أو مصنع إنتاجي مغلق، يتم تفسير سلوكيات الأفراد أي علاقاتهم بالمنظمة انطلاقاً من علاقاتهم بالآخرين، أخذت الفرد في المنظمة ولم تأخذ الوضع التنظيمي الذي هو موجود فيه، ثم أصبحت ذات مفاهيم سوسيو تقنية في علاقة تنافسية مع الدولة والسوق، ذات نظام مفتوح في استجابة إلى أهدافها وسلوكها إلى القيم والضوابط التي يفرضها عليها المحيط الخارجي.

هذه المقاربات الثلاث هي بعيدة في تناولها للمنظمة الصناعية على أنها تشكل بنائي اجتماعي من الروابط الاجتماعية، يعتبر هذا عن المنظور السوسولوجي للمنظمة الذي يميز الفترة الحالية، أن المنظمة مجموعة من الأفراد يتجهون نحو نسق من الأهداف [41] ص ص 179-180، فالمنظمة كبنية تشير إلى الفعل كضرورة يتم من خلالها استخدام نمط تسييري لها [41] ص 180.

فحسب فليب برنو (Ph.Bernoux) كل التحليلات التي توصلت إليها الدراسات العلمية متفقة على نقطة أساسية، هي في حالة ما إذا استطاعت المنظمة الصناعية تحسين إنتاجيتها بعد الإصلاحات التي قامت بها على النظام التaylorي لا يمكن إرجاع ذلك لسبب إرضاء حاجات العمال، وإنما يرجع إلى تغيير التنظيم الذي كان قائماً [40] ص 88، هذا ما يبين تبلور منظور جديد يتناول المنظمة باعتبارها كيان اجتماعي مستقل له خصائصه ومميزاته، أو بالأحرى له ثقافته المنتجة عن بناء الاجتماعي في شكل قيم ثقافية تعبر عن نمط التعاون والقدرة على الفعل، يترجمها سلوكها التنظيمي، هذا المنظور الذي سوف تتم محاولة التطرق إليه في العنصر الآتي.

4.1.2. المدخل الثقافي للمنظمة:

يركز هذا المنظور الثقافي للمنظمة على القيم والرموز والتماثل، فأهمية الأحداث في المنظمة تكمن فيما تعنيه وترمز إليه تلك الأحداث أكثر من الأحداث نفسها، فالحدث نفسه يعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين، إذ أكثر الأحداث الرئيسية في المنظمة غامضة ومعقدة، فيلجأ الأفراد إلى الرموز واللغة والقصص، والحكايا والطقوس لتفسير هذه الأحداث و إعطائها معنى لتوضيح المسارات الأفراد، هذا المنظور يعتبر الأكثر حداثة بين المداخل كلها [31]ص18.

حيث شهدت المنظمة خلال فترة الثمانينات اهتمامات جد معتبرة [42]ص4، هذا الاهتمام راجع لحدوث تغييرات تتجه نحو تشكيل جديد لضبط العلاقات الاجتماعية [43]ص84، انتقلت المنظمة فيها من منظمة بسيطة إلى مؤسسة (Institution)، من إنتاج السلع المادية والخدمات إلى الإنتاج الاجتماعي الثقافي، هذا التحول كرد فعل لتغيير طبيعة العمل وفعالية نهاية الطبقة العمالية، وظهور فئة جديدة من العمال ونمط جديد من المسيرين كعامل رئيسي لفرض نظرة جديدة للمؤسسة .

دفع هذا التحول سان سولييو (Sain saulieu) [33]ص36متفقا مع سغريستان (Segrestin)، في مناقشة التحول الجذري للنسق، باعتبار المؤسسة منشأة جماعية (Institution)، قادرة على إعادة وضبط العلاقات الاجتماعية، هذا الاقتراب المؤسساتي، يقر أن الضبط يتجسد على: (مستوى الهوية والمستوى الثقافي ومستوى التغيير) [41]ص85، التي يمكن تلخيصها كالآتي :

- تشكل المؤسسة مركز من مراكز إنتاج الهوية، يتم فيها إعادة النظر في الهويات الجماعية التي لا تبرز من العدم بل تتأثر بعناصر محيطها.
- تعتبر خلية موحدة، يتحقق التحامها من خلال الثقافة، مشكلة من مجموعة من القيم المشتركة التي تشكل الرابط الرمزي الذي يجمع بين كل عناصر المؤسسة، ومنه فهي حقل اجتماعي أين ينبثق منه ثقافة تنظيمية وتتشكل فرق العمل.
- تتحرك المؤسسة في إطار علاقتها بالمجتمع، انطلاقا من الثانية الشهيرة (جماعة المجتمع. communauté/société)، التي يعود الفضل إلى كل من تونيس

(F.tonnies) في اصطلاحها، قارن بين نوعين من المجتمعات يختلفان حسب الترابطات بين أعضائها، فالعلاقات داخل الجماعة ذات طابع عضوي روحياني وعاطفي على عكس المجتمع تهيمن عليه التبادلات العقلانية عن طريق القوانين والعقود، وإلى فيبر (M.Weber) الذي أثرى هذا التحليل، ميز بين الجماعة (Communalisation) كعلاقة اجتماعية تركز على الشعور الذاتي بالانتماء إلى جماعة معينة، بينما تتشكل في نمط المجتمعية (Sociation) انطلاقاً من المصالح الموضوعية والأهداف العقلانية لأفراد المجتمع.

ففي طوي هذه الثنائية يوضح (سغريستان) ديناميكية تحولات المؤسسة، التي تشكلت في البداية بعيداً عن القيم الإنصهارية للجماعة، هذا الانقطاع نجم عن العقلنة والإفراط في القوانين والتشريعات الإدارية في العمل، فلم يكن من السهل إخراج المؤسسة من تشكيلاتها الجماعية، ومع بروز بعض العوامل الاقتصادية في سنوات الثمانينات، قد حفزت انتقالها إلى النمط الآخر، يوضح هذه العبور بقوله: لقد انقلبت الموازين إذ يلاحظ حالياً انبثاق بنية جماعية للمؤسسة تم من خلالها تفصل وارتباط "الجماعية" و"الجمعية"، الذي يسير نحو بلورة نموذج مرجعي لضبط العلاقات الاجتماعية [41]ص85.

كما ركز على اختلاف وتباين سلوكيات أعضاء المؤسسة، باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية، واستنتج أن في المؤسسة الواحدة تتعايش بداخلها الثقافات، وتتداخل بقدر تعددها واختلافها، في حين سان سوليو (sain saulieu) ركز من جهة أخرى على الظواهر المرتبطة بالهوية، وبالأخص ثقافة المؤسسة، والتي لم تكن الأولى من نوعها بل سبقتها بحوث ومرادفات انجلوسكسونية لثقافة المؤسسة، نذكر منها ثقافة النقابية، corporate culture، الثقافة التنظيمية Organizatinal culture وغيرها.

ففي هذا الصدد يرى كروزي (M.crozier) باقتراب اجتماعي، أن الثقافة تعد نموذجاً نظير لأسلوب المنظمة في القواعد، والقوانين والإجراءات الإدارية الصارمة، فهي الطريقة المثلى تسمح بتجاوز المركزية بتنظيم، وتحقيق استقلالية كل فرد، وذلك بالحفاظ على القسط اللازم من الإكراه، فيقول: "إذ لم يتمكن من إدارة الأفراد بالقواعد والأوامر، فالحل الوحيد للحفاظ على أدنى نسبة من الإكراه، أو نسبة تتناسب مع الجهود، بالارتكاز على الثقافة التي تعززها جماعة بشرية في تحقيق أهدافها، فاكتشاف

أهمية و دور الثقافة في توجيه السلوكيات جعل منه عنصرا جديا هام في ميدان البحث حول الفعل الاجتماعي " [44]ص52.

هذا التصور في استبدال القوانين والإجراءات الرسمية بالقيم و المبادئ الثقافية، جعل البحوث الاجتماعية تنتقل بالفرد من تصويره كمجرد فاعل عقلائي (Agent sotionnel)، إلى فاعل اجتماعي معقد (Acteur social complexe) الذي فرض نفسه بمجمل حاجاته، طبيعته وثقافته، فأصبحت الثقافة محور المواضيع التي تتمركز حولها البحوث الاجتماعية، لأن لها القدرة على تفسير وتحليل الخلل الذي يحل بالبني التنظيمية داخل المؤسسة، قصد حل مشاكلهم بطرقهم الخاصة [33]ص25.

إن كروزى (M. crozier) سعى في تحليلاته إلى تحرير العلاقات الاجتماعية التي تجري داخل المؤسسة، من المنظور الساذج الذي حبست بداخله، فقد توصل إلى إبراز الأولوية التي لا بد أن تحظى بها الموارد البشرية للمؤسسة عن طريق الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي، وتبين مدى تداخلها يوضح هذا في قوله: " كل فاعل يحمل في ذاته النسق الذي ينتمي إليه، بحريته النسبية وعقلانيته المحدودة، وبالتالي فكل فاعل يعتبر مخطط Stratège [45]ص58 "

فمعايير السلوك لا تتحكم فيها المحددات الفردية فقط، ولا الحتمية الاجتماعية والتنظيمية، بل هي عملية تفاعلية بين المجالين، بمفاهيم جديدة، وهي الفاعل عوض العمل، والاستقلالية عوض الحتمية التكنولوجية، وحتمية العقلية المطلقة، والإستراتيجية عوض الحاجة التي تحكم السلوك معتمدة على الفاعل والنسق التنظيمي [40]ص146.

إن هذا المنظور يعمل على تحليل و فهم علاقات السلطة [5]صص66-69، والتبعية وإستراتيجية الفاعلين التي تشكلت على خلفية مناطق الارتباب [5]صص70-76، التي لم يستطع النسق التنظيمي أن يشملها، من جهة أخرى يتكلم أوشي (W.ouchi) على العلاقة تربط الفرد بالمؤسسة، والتي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، تحدها ثلاث اتفاقيات ممكنة [47]ص246:

- الاتفاق على طريقة السوق: يركز هذا النمط التبادلي على العقد إذ لا تتم التسويات الاجتماعية على شكل تعهد غير محدود الأجل، وإنما طريق اتفاقات محدودة ومتسلسلة تجد هذا النمط الثقافي في مؤسسات أمريكا الشمالية.

- الاتفاق على الطريقة البيروقراطية: ينجم عن التدريجية وكذا القواعد، والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله، بإخلاص شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف [48]ص8 ، وذلك من خلال العلاقات التي تربطه بزملائه في العمل ومسؤوليه وأعضاء الأقسام الأخرى، هذا النمط في المؤسسات الفرنسية.

- الاتفاق على طريقة العشيرة: هذا النمط يخص الشركات اليابانية التي يتحدث عنها أوشي، حيث يمكن المطابقة بين الأهداف الفردية للعمال، وتلك التي تسعى إليها المؤسسة، فيعتبرها أوشي الطريقة الأمثل لمواجهة عدم اليقين، والعوامل المحيطة المعقدة، لكن بناء عشيرة يستلزم توفر الوقت، المثابرة باستمرار واستقرار أفراد المؤسسة.

أما ديريبان (P.D'iribarne) الذي دافع طويلا على المقاربة الثقافية، يعرف الثقافة على أنها مرجعية المعاني، إذ يتعذر علينا فهم السلوكيات وأفعال جماعة ما بدون الرجوع إلى ثقافتها [48]ص10 ، فيؤكد على نسبية نماذج المنظمة، وأن لكل بلد تقاليده وطرقه في تحديد حقوق وواجبات كل فرد، وطريقته في الحكم و الطاعة، في المساهمة والمواجهة.

و بنفس المنوال قام هوفستاد (G.Hofstede) بدراسة مقارنة لأربعة وستين شركة فرعية تابعة لمؤسسة أمريكية متعددة الجنسيات، ومن النتائج الرئيسية التي خرج بها أن الممارسات التنظيمية تختلف من بلد لآخر، وأنها تتأثر بصفة مذهلة بما أطلق عليها هوفستاد " البرمجة الذهنية للعمال " [49]صص90-100 ، فهذه الدراسة تعتبر نموذجا تحليليا مقارنا كان يسعى من خلاله تبين اختلاف الممارسات في مجال المنظمة بالاعتماد على أربع متغيرات تعدد الأبعاد الثقافية لكل بلد، عرضها في شكل ثنائيات تتمثل في (الفردية مقابل الجماعية، بعد تدرجي طويل أم قصير، الأنوثة مقابل الذكورة، مراقبة مشددة أم مخفضة لهم اليقين).

إن هذا الاقتراب الجماعي يهدف إلى تحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات، والروابط الاجتماعية، وتدارك الاضطرابات، مما يبرز أهمية الموارد البشرية، وضرورة منحها الأولوية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث أن التنوع لهذا المورد البشري من حيث

ثقافته، أو سلوكه سبب إشكالية تشغيل المنظمة، مما برز أن تحقيق فعالية المنظمة من خلال ثقافتها كأداة تسييرية قادرة على تعبئة أفرادها بقيم ثقافية تأطر سلوكهم التنظيمي، بهذا يعطي مفهوم الثقافة التنظيمية كل ما هو محول ومقتنى داخل المؤسسة، ويساهم في تماثلها، بعبارة أخرى كل التطويرات لجماعية والسلوكيات، والعادات المشتركة بواسطة الذين يعملون فيها، لتصبح المنظمة فضاء تنظيمي بداخله تدور و تتم لعبة معقدة الأعوان الاجتماعيين [50](مقال)، لذا يمكن اعتبار المنظمة الصناعية على أنها بناء اجتماعي، تؤسس عليه معرفة علمية، انطلاقاً من نظرة تفاعلية تأخذ بالحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجههم على أنهم تشكل لبناء اجتماعي [29]ص69.

نلاحظ من هذه المقاربة أن المنظمة الصناعية بناء لشكل اجتماعي منتج لثقافته التنظيمية المتجسدة في سلوكياتها التنظيمية، تعمل كمورث لمعايير وقواعد السلوك، من التصرفات النابعة من التجارب ومن تاريخ المنظمة، من نجاحاتها وإخفاقاتها، تعكس في الأحاديث عن الأحداث والأفعال الماضية المتعلقة بما يقال من المؤسسين، المسيرين القادة، فلمعرفة ماهية هذه المقاربة الثقافية للمنظمة في تأطير سلوك الفاعلين الاجتماعيين، يمكن من الآتي:

5.1.2.. ماهية المقاربة الثقافية للمنظمة:

إن هذه المقاربة الثقافية أكدت الخاصية الاجتماعية الإنسانية للمنظمة، التي تنجم عن سلسلة من التشكيلات الاجتماعية تنطلق من عملية الإدماج وتلام الأفراد، بما يؤول هذا الإدماج الاجتماعي والجماعي إلى التجمع، تلك التشكيلات تزود الكيان الاجتماعي في خضم تبلورها بين خصوصيات المؤسسة، وتلك المتعلقة بالتجمع، ما يتولد عليه مؤسسة اجتماعية منتجة لكيانات اجتماعية تحكمها روابط اجتماعية كاملة.

فبتحقيق ذلك الترابط الاجتماعي تصبح المؤسسة نسق للروابط الاجتماعية، منتج لكيان اجتماعي جديد بآلياته، مضامينه الثقافية كمجتمع منظمة، ومجال للتنشئة الاجتماعية وتشريب للقيم، والمعايير التي تعيد إنتاج الروابط الاجتماعية، التي في نفس الوقت إعادة لإنتاج المنظمة الصناعية ذاتها، لكن تتحول تلك الروابط الاجتماعية من علاقة تفاعلية، إلى رابط اجتماعي داخل المنظمة، لأن الرابطة الاجتماعية تعبر عن علاقة نوعية تتجاوز إطار العلاقة المهنية القائمة على التعاقد، أو على الزمالة والعلاقة الإنسانية في العمل، أو علاقة الترابط القائمة على السلطة والتبعية.

إن هذه العلاقة بمستوى العلاقة الاجتماعية التي تربط أفراد العائلة الواحدة أو العشيرة الواحدة، فيتم الانتقال من الأنا الفردي إلى الأنا الجماعي أو نحن، وهنا تصبح المؤسسة مصدر لإعطاء الهوية، ومكان منتج لثقافة نوعية خاصة بالمؤسسة، حسب ما يرى كل من سان سوليو (R.sainsulieu)، ودونيس سغريستان (D.Sergrestin) [51] ص ص 335-339، ليصبح الفاعلون فيها أعضاء يتماهون إلى هذه المؤسسة الاجتماعية، لتشكل بذلك مجموعة انتماء لديهم .

فحسب هذا الطرح، المنظمة الصناعية هي هيئة للتشعبة الاجتماعية ومكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في النهاية شخصيته الفردية و الاجتماعية تنمي فيه روح الانتماء، فالميزة الحاسمة التي تبني الانتماء إلى المجموعة حسب فيليب برنو (Bernoux) [29] ص 182، هو حصول الفرد على المعرفة الحسية للمجموعة التي ينتمي إليها، هذه المعرفة الحسية تعني أن العامل أخذ على عاتقه ماضي وحاضر، والمشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها، إلا أن أساس بناء الروابط الاجتماعية هو إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء في أي مجال تنظيمي، فيكيف تستمر تلك الروابط الاجتماعية وتدوم بما يحفظ استقرار و توازن النسق الاجتماعي - المنظمة- في تعزيزها لمختلف السلوكات.

إن هذا يتجسد من خلال ثقافتها التنظيمية المنتجة عن كيانها الاجتماعي، يتضح عند سان سوليو و فيليب برنو، اتفاقا مع ميشال كروزي، أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القدرة على العمل والفعل جماعيا، تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجياتهم وتوجهاتهم مع بعضهم البعض، بطريقة تمكنهم من الاستمرار في العلاقة لتحقيق الهدف المشترك، هذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية، بل وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض [5] ص ص 183-184.

يتضح أن هذه الثقافة المنتجة عن الكيان الاجتماعي، تعبر عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي، من أجل إنجاز و تحقيق الهدف المشترك، بالتغلب على الإشكاليات اليومية التي تواجه أعضائه، و إيجاد الحلول المناسبة لها، في هذا الإطار يقول فيليب برنو [29] ص ص 38-39:

أن المؤسسة مكان مستقل عن "المحيط و المجتمع" منتجة للضوابط التي تحكم العلاقات الاجتماعية، ناحتة للهوية ومنتجة للثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها، ليس مجرد الانتساب الإداري، فنجاعة المنظمة أصبح يحكمها مستوى التشكل الاجتماعي، وليس القدرة على تجزئته كما هو الحال في التنظيم العلمي للعمل.

في هذه الدراسة نستخدم المفهوم السوسيولوجي للمنظمة كظاهرة تنظيمية، وكبيئة ثقافية وأداة اصطلاحية فاعلون اجتماعيون بهدف ضبط وتنظيم تفاعلاتهم [5]ص ص 196-197، كنسق اجتماعي يكون فيه الكل أكثر من المجموع أجزائه، فيتجاوز بذلك التشكيلة الجماعية للأفراد بغرسه آليات التفاعل وكيانات اجتماعية جديدة، بإعادة إنتاج هويات وذهنيات جديدة كما يرى سان سوليو [41]ص 180.

فالمنظمة الصناعية فضاء اجتماعي أي يشكل كل فرد فاعلا اجتماعيا وجزءا من الكل، هذا الفضاء الاجتماعي لا يتحدد بمجموعة من الأفراد تربطهم بنية تطفو بداخل محيط مكره فحسب، بل يضاف إلى ذلك أنها عبارة عن جماعة يطبعها تاريخ، ويشكلها أفراد يندمجون داخل المنظمة باحتياجاتهم المتنوعة والمعقدة [33]ص 556، فالفرد لا يولد داخل المنظمة لكنه انطلاقا من اللحظة التي يسجل انتماءه إليها فهو يكون بذلك قد مضى تعهدا وهميا، يربطه بالمنظمة على المستوى الاجتماعي والتنظيمي، فالثقافة التنظيمية ليست مستحضرة كباقي الأنساق (التكنولوجيا، المعلومات التقنية)، بل هي مجموعة من الاعتقادات، والتجارب المشتركة، كموجه للسلوك عند مجموعة من الأفراد لإحساس بالانتماء والهوية [52](موقع الالكتروني).

هذه الثقافة هدفها إيجاد الحلول للمشاكل اليومية التي تواجه الفاعلين المتواجدين في المؤسسة، وذلك بجهد جماعي وصورة مستقرة نسبيا، ذات غرض عملي يجعل من إيجاد الحلول للمشاكل شيئا إجرائيا، وإنتاج جماعي بالاتفاق العلني أو الضمني، وليست عملية يضبطها النظام الرسمي القائم، فإيجاد تلك الحلول يكون عن طريق العلاقة التي تجمع الأفراد واتفاقاتهم المستمرة والدائمة، لهذا يندرج معنى الكيان الاجتماعي المنتج لثقافته، في تعبيره عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي، ومكان لتشكل الهوية والاتفاقات الجماعية.

لكن هل لدينا منظمة صناعية ذات بناء اجتماعي منتج لثقافته التي تعبر عن هويته متجسدة في سلوكياتها التنظيمية، تلك الثقافة الناتجة عن البناء الاجتماعي لهذه المنظمة وفق عملية تفاعلية تأخذ بالحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجههم على أنهم تشكل بناء اجتماعي، و تعبر عن القدرة على الفعل و العمل الجماعي في الخصائص التالية " روح المبادرة ،تحمل المسؤولية، المخاطرة والمنافسة، روح الفريق، الإبداع، المبادرة " .

تلك السلوكيات يتم تعزيزها من طرق قياداتها الإدارية، فكما أن لكل دولة دستور ينظم علاقات السلطة و هيئاتها التشريعية والتنفيذية والقضائية ويحمي الحريات الفردية والجماعية، فإن للمنظمة كذلك دستور يتمثل في ثقافتها التنظيمية التي تعبر عن قدرة جماعية للفعل وفق نسق تفاعلي منظم للروابط الاجتماعية، يمكن من خلالها قياس كفاءة المنظمة.

إن هذه المقاربة تهدف إلى تحرير الفرد من عوائق الروتين و الابتعاد عن منظور الإنسان آلة من أجل تركه يبدع ويتطور، فلا تنتظر هذه الدراسة للمنظمة على أنها ملتقى لتفقدت الموارد من الأموال والمعلومات والخدمات، إنها تشكيل اجتماعي لجماعة اجتماعية لها أهداف محددة، تربطهم نسق ثقافي مشترك كمرجع للسلوك التنظيمي (التعاون، الإبداع والمشاركة، المخاطرة، روح الفريق، العلاقات الإنسانية، تحمل المسؤولية، الثقة)، تلك السلوكيات التي هي إنتاج ثقافي لتنظيم الروابط الاجتماعية التفاعلية لأعضاء النسق الاجتماعي .

2.2.مدخل مفهومي للثقافة التنظيمية:

1.2.2. تاريخ و مفهوم و خصائص الثقافة التنظيمية:

1.1.2.2. تاريخ الثقافة التنظيمية :

لفهم الثقافة التنظيمية يجب وضعها في إطارها التاريخي، حيث لم يدرك الباحثون أن الثقافة التنظيمية هي القوة الفاعلة، المؤثرة في الكثير من مظاهر سلوك المنظمة، إلا في عقد السبعينات من القرن العشرين [53]ص180 .

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week)، وأوردت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture)، إلى أن جاء الباحثان (AA.Kennedy and TE.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture)، واضعين اللبنة الأولى لهذا المفهوم بذلك [54]ص6. فيما يذكر هوفستاد (Creet Hofstede) أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، و يحيل ذلك لكتاب ثقافة المنظمة لـ: (Kenndy and deal)، وكتاب البحث عن الامتياز (In search of excellence) لـ: بيترز و وترمان (Peters and waterman).

وفي مطلع السبعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية، باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثر بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم [55]ص1، يضاف إلى هذا فن الإدارة اليابانية، التي حققت نجاح في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات [56]ص9 -أنظر نماذج الثقافة التنظيمية، في حين ظهورها في فرنسا حتى القرن 19 وبداية القرن 20، يرجع إلى ثلاث مجازات أطلقت عليها، حيث كان ينظر إلى المنظمة على أنها "أسرة"، ثم أصبح ينظر إليها على أنها "بيت" ثم أصبح ينظر إليها على أنها "فريق رياضي" [57](موقع الكتروني).

حيث أن الاهتمام بهذا المصطلح وتطويره كان على يد علماء الاجتماع المنظمات، وفي فرنسا من بين رواده (سان غرستان و فليب برنو و سان سوليو و مشال كروزبي) [58](موقع الكتروني)، الذين تناولوا المنظمة ككيان اجتماعي منتج لثقافته، وأن لكل منظمة ثقافة خاصة بالمشاركة أو مشتركة [59]ص83.

2.1.2.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

بعد الإشارة إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم الذي خلص أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، هذه الثقافة تحدد هويتها، وتميزها عن باقي المنظمات باعتبارها كيان اجتماعي متميز قائم بذاته، فإن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، فلم يعرف هذا الأخير شهرة في المنظمات إلا بعد الانتشار الحالي للثقافة

التنظيمية، وإنما طور بكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل، و إن كان بعضها يكمل بعض.

فقد جمع العالمان كروبير (Kroeber) وزميله كلاكهون (Kluckhohn) سنة 1952، ما يزيد عن مائة وستة وأربعين تعريفا لمفهوم الثقافة [60]ص66، فنذكر منها وفقا لهذه الدراسة، تعريف الباحثان (كروبير ، لاكلون): الثقافة بأنها نماذج ظاهرة كامنة في السلوك المكتسب، والمنتقل من خلال الرموز، والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، يمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوضعها شروط محددة للفعل المقبل [61]ص81.

يتبين من خلال هذا المفهوم البعد البنيوي للثقافة يبرزها كنماذج للسلوك والفعل، ويؤكد ديناميكية الثقافة بصنع الفرد، ولكنها تحدد سلوكه و أفعال يكتسبها، من خلال التفاعل الاجتماعي والتعلم، ويذهب في هذا الاتجاه (رالف لنتون) بأن: الثقافة هي القولبة العامة للسلوكيات، التي اكتسبت عن طريق التعلم [62]ص137، يقصد بهذا الشكل الإجمالي الذي تتخذه العناصر الثقافية.

فالثقافة تضفي القولبة الثقافية على كل أعضاء الجماعة، وذلك ما يؤكد في قوله أن الثقافة هي تضافر السلوكيات المتعلمة، وما ينتج عنها من نتائج، تضافر بنقاسم أبناء المجتمع المعين عناصره المكونة له، ويعملون على نقلها إلى أبنائهم [62]ص153، فهي توجه السلوك فعليا وترشد أعضاء المنظمة، إلى كيف يفهون ويفكرون حيال الأشياء، أو الموضوعات بصفة مشتركة، وعليها يبني الإطار أو المقدمة المرجعية للسلوك التنظيمي للمنظمة، تلك المقدمة المرجعية عبارة عن نظام للمعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن، نتيجة للتفاعلات الاجتماعية بحيث تخلق فهما عاما بين الأعضاء حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء.

إن هذا ما عبر عنه هوفستاد (Creet Hofstede) في تعريف للثقافة التنظيمية على أنها برمجة فكرية، جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة، اتجاه بيئة معينة، حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها [63]ص22، يتضح أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، محصلة للعلاقات الاجتماعية، المتكررة بين العاملين، والتي تشكل

أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، مما يؤدي إلى تكامل المنظمة، وتكيف أعضائها معها من خلال تلك البرمجة الفكرية، تلك البرمجة الفكرية يمكن توضيحها من خلال:

تعريف شاين (Echein) هي: ذلك النمط من الافتراضات الأساسية، الذي ابتدعه أو اكتشفته، أو طورته الجماعة لتكون لهم السبيل للإدراك، والتفكير والإحساس في كل ماله علاقة بهذه المشاكل، للتأقلم الخارجي والاندماج الداخلي [53]ص184.

نستنتج من هذا التعريف الملاحظات التالية :

- كل جماعة بشرية كيان قائم بذاته، نجد لها ثقافتها الخاصة بها .
- تلك الثقافة وليدة العلاقات التعليمية بين أعضاء الجماعة، التي طورت نماذج من الافتراضات، واتفقت على صحتها لحل المشاكل، التي تعترض تحقيق الانسجام والضبط الداخلي.
- إن للثقافة التنظيمية وظيفتان أساسيتان، وهما تحقيق الدمج الداخلي و التأقلم الخارجي.
- إن آليات الدمج والتأقلم، هي كفاءة جماعية ليست فردية، لضرورة بقاء الجماعة واستمرارها .
- تقوم الثقافة التنظيمية على تدبير أمور الشكوك المشتركة، وتكوين نظام اجتماعي، ونحث على الاستمرارية والتعلم، تولد التزاما مشتركا، وهوية جماعية.
- هي قاعدة جماعية للسلوك التقييمي العقلاني، ورمز لكل تشكل اجتماعي.

ويعرفها (M.thevent) هي كل ما يوحد المنظمة في ممارستها، وكذا كل ما يميزها عن الآخرين، فيوضع هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي كل ما يشكل هوية المنظمة، و يميزها عن غيرها سيمات ثقافية، نلاحظ في هذا التعريف له شقين:

الأول يتمثل في العوامل والمكونات الداخلية لها، أن تجعل السلوكيات الفردية والجماعية منسجمة مع بعضها البعض ومنشابهة، بهذا المعنى هي تحدد السلوك و توجهه.

الثاني: هو المظهر الخارجي لهذه الثقافة على باقي مستوى الأنساق الفرعية الأخرى، أي نسق الأهداف، النسق النقوي ونسق الهياكل، على اعتبار هذه الأنساق الأربعة تشكل النسق الكلي للمنظمة، ليصبح النسق الفرعي للثقافة التنظيمية محدد ليس فقط للسلوكيات الفردية والجماعية، بل حتى الأنساق الفرعية الأخرى.

كما يرى (Bro Uttal) : إن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة، هي البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة، من أجل إنتاج المعايير السلوكية [64] ص 60-63، يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية نسق من القيم المشتركة للجماعة، والمتفاعلة مع نسق البيئة التنظيمية ونسق الرقابة الداخلية، والتي تتفاعل مع الأفراد من أجل إنتاج معايير السلوك الهادف، التي تكونت من أجله المؤسسة.

في حين يعرفها إدغار مورين (Edgar Morin) على أنها: ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المشتركة المركبة، التي تتمثل في المعتقدات والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير، تاريخ المنظمات، والطقوس الجماعية [65] (موقع الكتروني)، يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي نظام، يتم من خلاله نقل وتعلم، مختلف الأنماط السلوكية الثابتة والمتفق عليها، بين أعضاء الجماعة في تفاعلاتهم في شكل قيم، ومعتقدات والتي تظهر في تاريخ المنظمة، ومعايير تنظم الروابط الاجتماعية بين الجماعات وطقوسهم.

كل هذه التعاريف السابقة تبين أن المنظمة ليست مجرد إطار لثقافة المحيط، بل إن للمنظمة كيانها الخاص بها، بحكم الممارسات الفردية والجماعية، ويتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه، ففي هذه الدراسة نتناول الثقافة التنظيمية كنتاج للكيان الاجتماعي الداخلي، وبصفتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية عن المحيط المتواجد فيه.

حيث يظهر من خلال التعاريف السابقة اتفاق في النقاط التالية :

- إن الثقافة التنظيمية تضع نماذج ومعايير للسلوك، ولنمط الحياة بكاملها، وتنمط كذلك الحلول المختارة للمشاكل.
- إن الثقافة التنظيمية تعمل كمنتج للسلوكات التنظيمية داخل المنظمة.
- إن الثقافة التنظيمية هي أسلوب حياة، وبرمجة فكرية لمختلف الأهنيات، والعقليات السائدة داخل المنظمة.
- إن الثقافة التنظيمية هي شبكة خفية أي شيء ضمنى [53] ص 179.
- إن الثقافة التنظيمية هي شكل لقاسم مشترك، الذي يوجد أفراد مجموعة معينة.
- إن الثقافة التنظيمية هي منتج تاريخي، ويتم تناقلها عبر الأجيال.

- إن الثقافة التنظيمية يتم تطويرها وإنتاجها من خلال التفاعلات الاجتماعية، في ضبط للعلاقات والروابط الاجتماعية.

3.1.2.2. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف التنظيمية بالخصائص التالية [66]ص407:

- الثقافة عملية مكتسبة، تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل، والاحتكاك بين الأفراد داخل المنظمة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءاً من سلوكه، من خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم، من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة، أو في أي قسم منها بخاصة، يتعلم من قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن يكتسب الأفكار والقيم، وأنماط السلوك المختلفة، التي يحقق بها أهدافه وأهداف المنظمة.

-الإنسانية، أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار، التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق نكيفة مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد المنتج للثقافة، ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور [67]ص3، فالإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة [68]ص85، فالثقافة التنظيمية هي شكل من المعارف والحقائق، والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع النظم [69]ص46.

الاستمرارية، تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية [70]ص73، فيتوارثها أفراد المنظمة عبر تاريخها، لتصبح جزءاً من ميراث الجماعة، يتمثل في استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير، والأنماط السلوكية لتدعيم استمرار السمات الثقافية لتمييز المنظمة عن غيرها [71]ص145.

-التراكمية، يترتب على استمرار تلك الأنماط السلوكية تراكمات، وتعزيز السلوكات وانتقالها كأنماط ثقافية، بين أفراد مجتمع المنظمة، فطريقة التراكم وطبيعتها تلاحظ في الأنماط السلوكية، كوجه حركي وتحسسي لتلك التراكمات [72]ص93.

- الانتقالية، أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة، تعبر معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، فالمجتمع الإنساني له القدرة على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، يكون بها رأسمال اجتماعي الذي يتعامل به الفرد عن المنظمة، فالخبرات التي مرت بها المنظمة تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية، التي يتأثر بها القادة والعاملون في المنظمة، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف، والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها [73]ص109.

- القابلية للانتشار، يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية، داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار عن طريق التفاعل بين أفراد مجتمع المنظمة، هذا التفاعل يؤدي إلى القدرة على حل المشكلات جماعياً، أو إشباع بعض الحاجات [71]ص95، فالأنماط القيادية الإدارية تعبر عن المفاهيم والاتجاهات، والعادات السلوكية التي تتصل بالسلوك التنظيمي.

-التغيير، يحدث التغيير الثقافي بفضل ما يضيفه أعضاء التنظيم على الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما يحذفه من أساليب وأفكار، وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع [72]ص97، ويحدث التغيير في كافة العناصر، المادية والمعنوية غير أن أجيال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغيير يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي [70]ص57.

- التكامل، ميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً، ومتكاملاً مع السمات الثقافية لتحقيق التكيف مع المتغيرات التي يشهدها مجتمع المنظمة، ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً، حيث يساعد نمط الاتصالات والحوافز الطبيعية المناخ التنظيمي للمنظمة على انتشار العناصر الثقافية من جماعة إلى أخرى داخل المنظمة، بتعزيز مختلف السلوكات من طرف القيادة الإدارية، إلا أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام، لأن المنظمة معرفة لأحداث ذلك التكامل [70]ص76.

على الرغم من الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أنها لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها نسق فرعي للمنظمة الصناعية، تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزويدهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم، وتتفرد الثقافة التنظيمية حسب أوت (Ott) [69]ص50 ، بالخصائص التالية:

- أنها توجد في المنظمات بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تمثل في القيم والمعتقدات، والإدراكات والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك.
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل، والإنتاجية كقدرة جماعية.
- أنها الهدف الموجه، والمؤثر في فعالية المنظمة.

2.2.2. مصادر ومحددات ووظائف الثقافة التنظيمية :

1.2.2.2. مصادر الثقافة التنظيمية:

بعد تعرفنا على أن الثقافة التنظيمية موجهة، ومحددة لسلوك في المنظمة، وعلى أنها مجمل القيم، والمعتقدات التي تشكل القاسم المشترك لأعضاء المنظمة، والتي في تفاعل دائم مع الأشكال التنظيمية التي تم اختيارها.

من هنا يبرز تأثير الثقافة تأثير مباشر على سلوكيات أعضاء المنظمة، وعلى الطريقة التي يسيرون بها أنفسهم من أجل المحافظة على الكيان التنظيمي للمنظمة، الذي يتجاوز كياناتهم الفردية، فالثقافة كما يرى كل من (E.delavallée ، P.Merin): تتكون من القيم والمعتقدات والضوابط، التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي لها جميعا ميزة واحدة أنها بديهية، في اعتقاد أصحابها [74]ص50 ، هذه البداهة تجعل من الأفراد يقومون بأفعال، والسلوكيات بصورة آلية وميكانيكية، دون أن يطرحوا على أنفسهم لماذا يقومون بهذا السلوك؟، وكيف يمارسونه أو ينفذونه؟، تحتوي هذه البداهة على قوة التأثير، وتوجيه السلوك، حيث تنتقل الثقافة التنظيمية إلى العمال في العديد من الأشكال في مكوناتها، وأكثر هذه الأشكال والمكونات: القيم، الرموز والشعائر والطقوس، يتعلم من خلالها الأفراد مختلف الأنماط السلوكية [75]صص336-339.

يتمكن استجلاء هذا المعنى في تعريف بيتر ووترمان (Péter and Waterman) حيث مفهوم الثقافة التنظيمية يعكس المفاهيم المرشدة، والتقييم المقتسمة والشائعة داخل المنظمة، ويرى ديل و كيندي (Deal , Kennedy 1982) [76]ص165 ، أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات والإشارات، التي تحكم تصرف الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة معينة، وقد وقع أوشي (Ouchi) [77]ص19: أن التقاليد والمناخ الاجتماعي، والقيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم الثقافة التنظيمية، ولقد عبر الكثير من الباحثين عن الثقافة لاعتبارها مجموعة القيم، والقواعد غير المكتوب التي تحكم السلوك التنظيمي داخل المنظمة [78]ص3.

توضح هذه التعاريف أن القيم والعادات والمعتقدات والمناخ الاجتماعي، والإشارات من بين المصادر التي تتبع منها الثقافة التنظيمية بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، تلك المصادر والمكونات التي تطبع السلوك التنظيمي، بطابعها الخاص كما يوضحه الشكل رقم 03، تبعا لهذا تتضمن الثقافة النظامية مجموعة من العناصر ذات أهمية كمصدر لها أبرزها ما يلي [79]ص401:

-القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب جيد، أو غير جيد، مهم وغير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل، أو بينته، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك التنظيمي في الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم " المساواة، احترام الأداء، احترام الآخرين، احترام الوقت.

فلكي تكون هناك تلك المفاضلات، التي يحتكم إليها الفرد عن طريق محك القيم، من مكونات الثقافة التنظيمية، لا بد أن تشكل قناعته ليس للفرد فقط، بل قناعة مشتركة لكل أفراد المنظمة، حتى يكون هناك اتساق والتحام في سلوكياتهم، أو فيما يعتبر واجبا أولا، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية، أو البناء الاجتماعي القائم، على اتساع هذا النوع من القيم المشتركة، التي توحد السلوكيات نحو تحقيق الهدف المشترك.

يؤكد بيتر ووترمان (R.H.Waterman , J.M.Peters) يقولان: " أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية، و رئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات " [80]ص40، تلك القيم المحورية

يعود الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكات، حيث تعزز القيم المشتركة من طرفها، يوضح ما هو مهم من خلال قيادة تفاعلية مع أعضاء التنظيم، تعطى قواعد عامة للسلوك [53]ص184.

- المعتقدات التنظيمية ، أي طريقة فعل الأشياء التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة، لإعطاء قواعد عامة للسلوك، فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام داخل المنظمة، وفق علاقة جماعية تفاعلية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة والعمل الجماعي، تحمل المسؤولية، المخاطرة [15]ص312.

- الأعراف التنظيمية، وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها تحقق انتظام الروابط الاجتماعية داخل المنظمة، مثال عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن يكون غير مكتوبة [15]ص313.

-التوقعات التنظيمية، تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السوسولوجي غير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين، والمنتقلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي، وبنية تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد، والعوامل النفسية والاقتصادية.

- الشعائر و الطقوس: تعمل الشعائر والطقوس على تدعيم القيم الثقافية، وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات، وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة، أو بين فترة أو أخرى وذلك بهدف:

- تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، مثل توزيع المكافآت الرمزي في مختلف الأعياد.

- تخليد حدث ما، تعتبره المنظمة حدث تاريخي بالنسبة لها.

- تقوم القيادة الإدارية ببعث و إحياء قيم ثقافية نرى أنها بدأت تزول

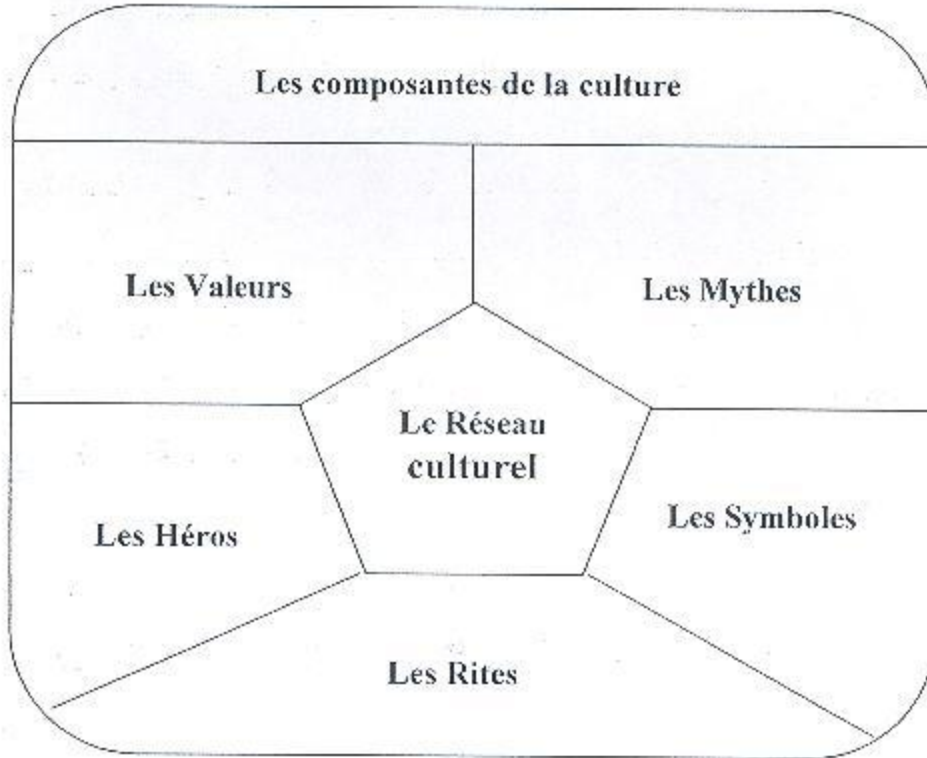
[80]ص33.

من خلال ما سبق يعتبر النسق الثقافي للمنظمة بكل مكوناته، من قيم ومعتقدات

ومعايير، ورموز وطقوس وتوقعات، لها دوره الأساسي يتمثل في:

- ضبط السلوك وتوجيهه.
- تحقيق الاتساق والانسجام داخل المجموعة.
- تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الداخلية، وكيفية حلها.
- منح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء لتصبح قوة جماعية، قادرة على البقاء والاستمرار، رغم ما تتضمنه من فوارق بين أعضائها، أي تصبح علاقات السلطة التبعية شيء بديهي، ومفروغ منه بين أعضاء هذه المجموعة.

الشكل رقم : 01 مصادره و مكونات الثقافة
التنظيمية [80] ص 302



2.2.2.2. محددات الثقافة التنظيمية:

بعد ذكر مكونات الثقافة التنظيمية، فمن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فجوانب عديدة تختلف فيها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها [15] ص 314 ، فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة، وتعبّر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي:

- الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة، أي مدى الذي يكون فيه العاملين جسورين و يسعون للمخاطرة.
- الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منبهين إلى التفاصيل [75]ص326.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ، أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة [31]ص262.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، في قدرتها على توفير اتصالات واضحة و مساعدة ومؤازرة العاملين.
- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة.
- درجة تحمل الاختلاف بسماع وجهات نظر معارفه، أي درجة تشجيع العاملين على اعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة والتسامح.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات [81]ص286-287.

تمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها، لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض، وتقييم المنظمة بهذه المحددات، يعطي صورة متكاملة على الثقافة

التنظيمية، وتصبح هذه الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء، حول المنظمة كيف تتم الأشياء، وأسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة.

3.2.2.2. وظائف الثقافة التنظيمية:

من خلال ذكر محددات الثقافة التنظيمية في العنصر السابق، يتبين أنها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، فهي تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، و تولد ضغوط على العاملين بها للمعنى قدما في التفكير، و التعرف بطريقة تتسم و تتناسب معها فتوجد شعورا بالهوية، و إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم و تعزز استقرار المنظمة، و تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه مع نشاطات المنظمة [81]ص228 ، فحسب بيتر و وترمان (Peters and Werman) أن سر نجاح المنظمة في سيطرة و سيادة و تماسك و ترابط الثقافة التنظيمية.

إن النسق الثقافي الذي يحتوي خصائص التشكل الاجتماعي، بما يميزه عن غيره ويعيد إنتاجه في نفس الوقت، كان له ذلك من خلال الوظائف الآتية التي يؤديها لحل مشاكل التكيف، والاندماج وتنظيم الروابط، والعلاقات الاجتماعية، كما أن هذه الوظائف تعبر عن أهميته وهي:

- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم، والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك [31]ص265.

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها، كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

- تعزز استقرار النظام: بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي.

- العاملون بالمنظمة لا يودون أدوارهم فرادى، أو كما يرون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، حتى ملبسهم، واللغة التي

يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحددتها الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها، فهي تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما [31]ص268.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة [82]ص81.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات، والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

فمن جهة أخرى يرى الباحثان (Kinicki and Kreinter) [15]ص314 أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي:

- تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، بخلق عادات وقيم مشتركة، وإدراك الأفراد لهذه المعاني، لتنمي الشعور بالهدف.
- تسهل الالتزام الجماعي: بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة.
- تعزز استقرار النظام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية.
- تشكل السلوك التنظيمي، وحدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.

من خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ/الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة [31]ص265، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا

وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة، بتتمة علاقات الثقة مع شركائها، وتنقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.

3.2.2. الثقافات الفرعية و أنواع الثقافة التنظيمية:

1.3.2.2. الثقافات الفرعية:

تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية، التي يتفق عليها أغلبية أعضاء المنظمة، وتشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافات الفرعية من ناحية أخرى، فكلما كان التفاوت والاختلاف بينها، وتعدد الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤثر على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، هذه المشكلة على مستوى المنظمة تعكس حديث عن الشللية، الذي هو أمر يعني تعدد الولاءات، وتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وتضييع الهوية العامة والانتماء [81] ص ص 287-289.

تعد في هذا الصدد دراسات سان سوليويو (R. Sainsaulieu) [83] ص 35 في فرنسا، من الدراسة المهمة فيما يتعلق بمفهوم الثقافات الفرعية، حيث يعتبر المنظمة عبارة عن نسيج من جماعات فرعية، تملك كل جماعة طريقة تصور لأشياء خاصة بها، كما أنه لكل منها علاقات اجتماعية، داخل المنظمة خاصة بها، وتصورها للحياة التنظيمية مختلف، وطريقة إدراك خاصة، وكذا إرثها المشترك من الخبرات والتجارب، وطريقتها الخاصة في تحليلها لتلك التجارب.

هذه الثقافات لا تتشكل في البداية، إنها نتيجة تفاعلات في مدة طويلة، تسمح بتجميع الأفراد حسب طرق تقديمهم وإدراكهم المشتركة، فكل جماعة إنسانية تتشكل من مجموعة من المعايير والقواعد، وإرث مشترك من التجارب المشتركة والتصرفات، ومجموعة من الاستجابات وردود الأفعال اتجاه الأحداث، فالثقافة التنظيمية ليست مجموعة من الإشارات الفلكلورية التي تلبسها المنظمة، ولكنها نتيجة لمسار وصبورورة خلق و إبداع متواصل، وحصيلة طرق التصرف وأداء الأشياء وحتى اختيار المعايير.

إن الثقافات المشتركة من وجهة نظر أنثروبولوجية ترتبط بوجود جماعة صغيرة، تتشكل في المكاتب والورشات والمخابر، التي تشكل إطار حياة محدود وصغير يعمل

بداخله مجموعة من الأفراد، يتأثرون جماعيا بعدد من العوامل الطبيعية والعائلية [83]ص36.

لهذا لكي تتطور الثقافة التنظيمية تحتاج إلى إطار محدود حقيقي، بحيث يكون لكل فرد الإمكانية لكي يختبر وجوده من خلال تصرفاته مع الآخرين، فوجود الثقافات الفرعية لا يمكن أن يكون أمرا مبرمجا من طرف إدارة المنظمة، وليست نتيجة صرفة لاستقرار وتوازن المنظمة، بل هي صيرورة طبيعية لوجود واتصال الأفراد فيما بينهم، فوجودها يحمل القيادات الإدارية على العمل من أجل تعزيز دمج تلك الثقافات لتطوير نسق ثقافي، يعبر عن قدرة جماعية للمنظمة، ويرسخ ويطور سلوكيات تنظيمية تعبر عن الولاء والانتماء للمنظمة كعضوية جماعية.

2.3.2.2. أنواع الثقافة التنظيمية:

إن توازن واستقرار المنظمة يتوقف على قدرة قيادتها الإدارية على دمج الثقافات الفرعية، وتعزيزها في اتجاه العمل الجماعي، بهذا العلاقة بين تطور المنظمة وثقافتها علاقة مباشرة، هذه العلاقة يمكن توضيحها من خلال أنواع الثقافات، وخصائصها في تحقيق توازن المنظمة والتميز في أداءها، وكيفية تحقيق ذلك إلا أنه هناك عموما يمكن تصنيف ثلاث أنواع من هذه الثقافات [84]ص23:

1.2.3.2.2. الثقافات القوية:

هناك عاملان أساسيان يحددان قوة الثقافة:

- الاجتماع: أو مدى المشاطرة لنفس القيم المهمة، والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء حيث تكون قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم، والمعتقدات الحيوية في الثقافة التنظيمية، ويعتمد هذا الإجماع على تئوير العاملين، وتعريفهم بالقيم الساندة في المنظمة، وكيفية العمل بعمليات اتصالية، وكذا بنظم المكافآت، والحوافز التي تعزز التزام بتلك القيم، ويساعد الآخرين على تعلمها.

- الشدة: وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة، حيث تزداد قوة ثقافة المنظمة بتزايد شدة التمسك العاملين بتلك القيم الحيوية في سلوكهم

[15]ص318.

ف نجد أن أفراد المنظمة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة، ويميلون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، وأي فرد يخالف تلك السلوكيات المشتركة يكون محل مراقبة، لعدم تمثلهم في السلوك المتوقع منهم.

ترتكز نتائج الثقافة القوية على [84]ص24:

- توجيه الأفراد نحو هدف مشترك، حيث كل الأفراد لهم سلوك تنظيمي مشترك لتحقيق الهدف.
- تساعد على استقرار وتوازن المنظمة، وذلك بتحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم المشتركة مما يخلق نوع من الانسجام.
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، الذي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
- تتميز بذهنيات منفتحة على المخاطرة وحب التعرف، حتى يقوم الأفراد تلقائياً بتجديد جهودهم، من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.
- مسايرة التغيير، والتكيف معه.
- الاعتراف المتبادل و المسؤول، مما يوفر الشعور الانتماء.

تدوم هذه السلوكيات من خلال عمل القيادة الإدارية باتصال بكل الأعضاء، ولشرح رسالة المنظمة، وتعزيز مختلف سلوكيات التعاون، وتحفيزها لزيادة قوة التمسك بها، هذا بتكرس معظم وقتهم لذلك، فالمنظمة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة، فكل فرد يحترم عمل الآخرين، والكل يعمل في مناخ تسوده الثقة المتبادلة لتحقيق هدف مشترك.

التساؤل الذي تثيره هذه النظرية ما يخص حشو الدماغ الثقافي، الذي يقود الأفراد إلى التفكير والتصرف بنمطية وفي اتجاه واحد، حيث عندما يكون ذلك الاتجاه إيجابياً يمكن تصور أنها ثقافة قوية تساهم في نجاح المنظمة، لكن إذا كانت الطريقة المختارة سيئة يتجه أعضاء المنظمة إلى النكبة وتضطرد التحديات، باختصار أن هذا كله يتعلق بحشو الدماغ الثقافي للمنظمة الذي يعبر عنها ككيان قائم بذاته، فالثقافات القوية يمكن أن تمارس تأثيراً سلبياً، بخلقها تعطيلات داخل المنظمة، أو يمكن أن تكون لها آثار إيجابية بإحداث توازن

و تكامل المنظمة، فالثقافة القوية ليست بالضرورة مؤهل نجاح في السياق الى التفوق والتميز والنجاح [84]ص33.

إذ هناك علاقة تبادلية بين الثقافة القوية وتوازن و استقرار المنظمة، لكن قد تصبح تلك الثقافة إلى ثقافة خانقة ومتصلبة، وكابحة للتغيير والتكيف، وتمنع من تنفيذ التوجهات الجديدة [84]ص ص 33-34، نجد في المقابل الثقافات الضعيفة التي يسير الأفراد فيها في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، هذه الثقافة لا تحضوا بالقبول الواسع، وتفترق المنظمة فيها إلى التمسك المشترك لأعضائها بالقيم ومعتقدات، تحقق التوافق والتوحد في انتهاج سلوكيات نمطية لتحقيق الهدف [82]ص316 ، هذا ما يسمح بتكون ثقافات فرعية متباينة عكس الثقافة القوية التي لا تسمح بذلك، لأنه في الثقافات الضعيفة لا تحتكم الجماعة أو مجتمع المنظمة إلى مبادئ وقواعد مشتركة مرجع للسلوك، مما يجعل المنظمات ذات الثقافة الضعيفة إلى الاعتماد على القوانين واللوائح المكتوبة، لأن القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد.

2.2.3.2.2. الثقافات المتكيفة :

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن واستقرار المنظمة لا يعتمد في هذا على قوتها، وإنما على مدى ملاءمتها للبيئة (المحيط) وتكيفها معه [84]ص37 ، أي مدى ملاءمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المنظمة، أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري، وتوجيه سلوكياته، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار الذي تدرج فيه، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة، كلما زاد من توازن النسق الاجتماعي للمنظمة، هذه النظرة تبين أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وكل الظروف، لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغيير هو القاعدة الإدارية، التي تعمل على تعزيز، وتطوير ذلك النسق الثقافي للمنظمة، للتكيف مع البيئة الجديدة [84]ص40 ، والشكل الآتي بعد تعديله، يوضح نشأة وأثر ثقافة، غير متوافقة مع إستراتيجية المنظمة.

شكل رقم (02) نشأة و أثر نموذج غير متوافق مع الإستراتيجية [84]ص50



3.2.3.2.2. الثقافة المتطورة :

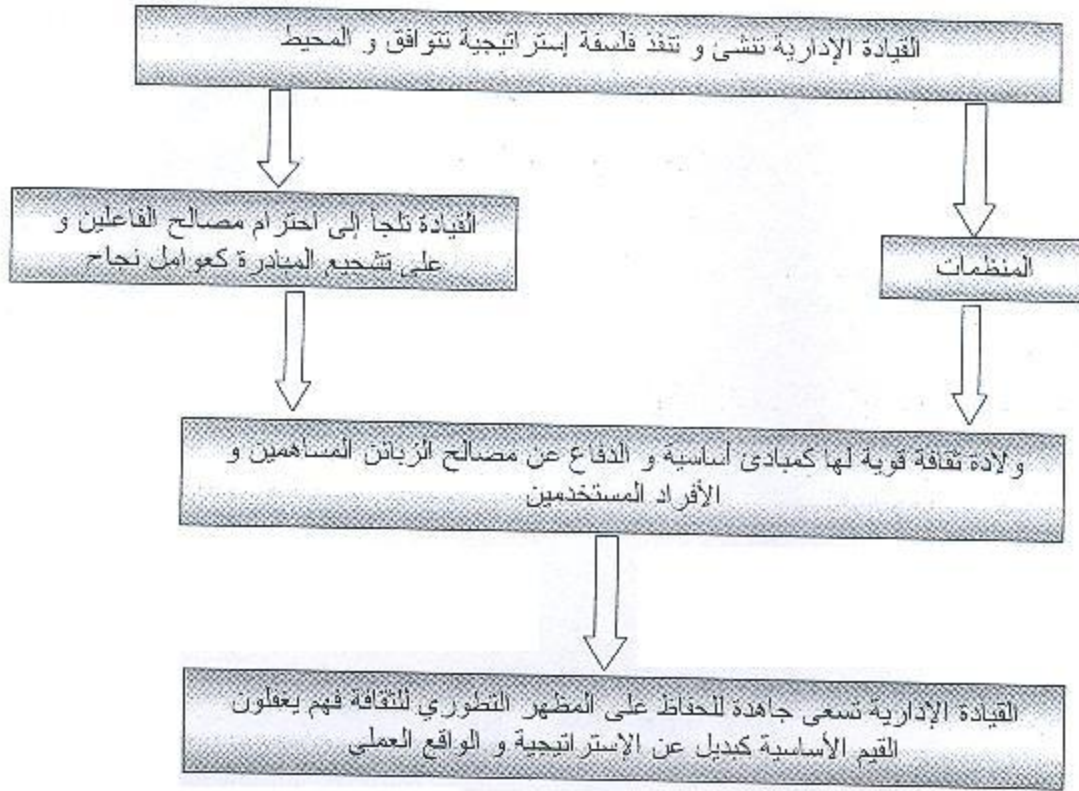
هذه الثقافة هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف، يتمثل منطلقها في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة، في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها [84]ص53 ، ويضيف رالف كليمان (Ralph Kilmann) إن الثقافات المتطورة تفترض فلسفة من التنظيم، ومن العقليات أو الذهنيات، تتمحور حول تذوق الخطر، الثقة وحب التصرف، الأفراد يشتركون عفويا، جهودهم من أجل حل مشاكل معينة، وجعل قيد التنفيذ حلولا، فيسود داخل المنظمة شعورا بالثقة، والذي يعطي لكل واحد الضمان، والأمان بأنه قادر على تجاوز، و اختراق كل الصعوبات، والتحكم في كل الوضعيات التي تكون حاضرة، الجميع يتقاسمون الحماس، ونفس الشعور بالواجب، من أجل قيادة المنظمة إلى طريق النجاح، أعضاء المنظمة متكيفون ومبدعون.

إن الثقافات المتطورة عكس الثقافات الصلبة، والجامدة التي هي من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار، ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء تنقل المعلومة، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة، من يجعلها مثبطة للحوافز، ومكبثة للحماس.

فالثقافة المتطورة تثن وتشجع روح المنظمة، الذي يسمح باكتشاف، واستغلال إمكانيات جديدة، للتكيف في فترات التحول [84]ص54 ، بينما كوثر (Kotter) يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المنظمة، فالوظيفة الأولى للمسير هي توليد التغيير، ولأن فلسفة المنظمة ترخص المبادرة، على كافة المستويات (الرتبوية) التنظيمية، فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر، والإبداع، والاتصال وإشراك الأفراد.

تقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة، مما يحقق كفاءتها [84]ص57 ، فالشكل الآتي يوضح كيفية تطور، وديمومة الثقافة من خلال قيادتها الإدارية.

شكل رقم (03) كيفية تطور وديمومة الثقافات المتطورة [84] ص 67 .



4.2.2. حدود الثقافة التنظيمية و مستوياتها:

1.4.2.2. حدود الثقافة التنظيمية:

تتموقع الثقافة التنظيمية بين المفهومين، الثقافة الخارجية (الثقافة الوطنية ، الثقافة الجهوية) والثقافات الفرعية، لتعبر عن نوع من أنواع الثقافة التنظيمية في شكلها، وأدائها لوظائفها، وفي تنظيم الروابط الاجتماعية، لتصبح التفاعلات تنتج ثقافتها، كبرمجة جماعية مشتركة، في إطار مشترك، كمرجع للسلوك التنظيمي.

إن الثقافة التنظيمية في توسطها أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، تعبر عن حدود لها، كطريقة للضبط الاجتماعي، وكطريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي، لتصبح قدرة جماعية، في نمط التفاعلات للكيان الاجتماعي، تعرف تلك الحدود المنظمة كثقافة فرعية في المجتمع.

1.1.4.2.2. الثقافة كهوية:

إن المعتقدات والاقتراحات والرموز، والمفاهيم والقيم المشتركة، داخل المنظمة تشكل النسيج الأساسي للثقافة التنظيمية، التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي، في مجالات أنماط الاتصال، وأساليب حل المشاكل، وتطبيق الحوافز، وطبيعة المناخ التنظيمي، وفي كيفية التعامل مع أعضاء التنظيم [85]ص44.

هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن، هي تبني للمنظمة هويتها المميزة، هذا أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها، تكونت عبر الزمن تضم في ثناياها، وغالبا ما تكون بشكل مكتوب، القيم والمشاعر والقواعد والتشريعات [86]ص159، لتصبح المنظمة هيئة للتنشئة الاجتماعية، لبناء الشخصية الاجتماعية، أي تنمية روح الانتماء إلى المجموعة، ولتحديد الهوية بصفاتها مجموعة قوائم السلوك واللغة، فالثقافة تسمح لشخص أن يعرف على انتماءه، إلى جماعة اجتماعية والتماثل معها.

فالهوية بالنسبة للفرد تعني الشعور بالوجود، ككائن متماسك، وتمتيز ومعروف كما هو من طرف الآخرين، أما بالنسبة للمنظمة فهي نظام من الخصائص المطورة، من طرف المنظمة التي تعطيها تمثيل، أو صورة خاصة، تشكل مدلول عميق للثقافة، في شكل الصورة الواعية وغير الواعية، التي يشكلها الأفراد عن منظمته، وعن الحياة التنظيمية.

فجوهر الهوية يمنح أساسا للظواهر الثقافية [87]ص532، في صورة جماعية، لما تمثله المنظمة لكل الذين يعملون فيها، تتجسد على مستوى الأفكار والمعتقدات، بينما نجد الهوية على مستوى الانفعالات، عبارة عن نظام من الخصائص المطورة بواسطة المنظمة، والتي تعطيها تصورا خاصا مستقرا ومنسجما [87]ص532، فهي التي تمون الإسمنت التنظيمي للاتصال الداخلي، ويربط هذا الأخير بالاتصال الخارجي، ويؤسس بذلك انسجامها.

فمراجعة هوية المنظمة تهتم بداية بتاريخها، والحاضر يسجل بالضرورة تيار في التاريخ، فالمنظمة حاملة في تاريخها لمعرفة مترجمة، التي هي إحدى أعمدة هويتها [87]ص500-501، عبارة عن منتج للزمن، الذي يسمح بتحقيق الانسجام، والتوافق لمجموعة المنظمة، لتصبح ثقافة فرعية في المجتمع.

2.1.4.2.2. طريقة للضبط الاجتماعي:

إن تطور المنظمة بالاعتماد على تغيير ثقافتها، وتطوير الذهنيات والعقليات السائدة، يعني عدم الاعتماد على التوزيع الحرفي للأدوار، وتقسيمها بصورة بيروقراطية، أي الاعتماد على الأطر الرسمية والقانونية، لتوجيه السلوكات الفردية والجماعية لتحقيق الهدف المشترك، لكن الجهاز البيروقراطي غير قادر على تحقيق التأقلم الخارجي، والاندماج الداخلي، مما يجب الاعتماد على الثقافة التنظيمية كبديل للرسمية لضبط الروابط، والعلاقات الاجتماعية لتشكيل كيان اجتماعي، يعبر عن قدرة جماعية.

حيث أن هذا الضبط الاجتماعي الذي تقوم به المنظمة، يضمن ثلاث آليات:

- اقتسام القيم المشتركة، التي تعبر عن الرغبة الجماعية للسلوك المرغوب فيه، يشير إلى العمل الجماعي، والتفوق والابتكار، و الانسجام مع الأفراد.
 - الاعتماد على أطر مرجعية واحدة، لتوجيه السلوك التنظيمي، لتعبر عن القدرة الجماعية في حل المشكلات.
 - الشعور بالانتماء إلى جماعة واحدة، مما ينتج هوية مشتركة، و ثقافات فرعية متضامنة، ومتعايشة في ثقافة مشتركة.
- هذه الآليات الثلاث تعبر عن التوافق الثقافي لأعضاء التنظيم، مما يعبر عن مضامين توحد السلوكات، وكبديل عن الرسمية لضبط التفاعلات، نحو تحقيق الهدف، وتوازن واستقرار النسق.

3.1.4.2.2. طريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي:

إن دمج الأفراد في الثقافة التنظيمية، لبناء وتشكيل، كيان اجتماعي منتج لهوية وأسلوب موحد للحلول، والتجارب، في مواجهة عمليات التكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، كانت تعتمد على آليات التحفيز كعامل أساسي في تحقيق النجاح، والفعالية التنظيمية، وكذلك بالاعتماد على تحقيق الرضا العمالي، كمقابل للعقلنة التaylorية [88]ص20، لكن الثقافة التنظيمية هي مرحلة للدمج الثقافي، يجعل العاملين يشعرون بالانتماء، والانتماء والولاء للمنظمة، بالاعتماد على مضامين الثقافة، والتي تجسد في [88]ص20:

- مفهوم العمل كقناعة، وقيمة في حد ذاته.

- قناعة العامل وحيه، وإحساسه بالمهنة، مما تشكل مصدر قناعة في العمل، وانتساب للمنظمة.
- البنية التنظيمية لعلاقات العمل، ودورها في دمج الفرد في المحيط الاجتماعي، وما يتولد عنها من قيم ومعايير اندماجية.
- نوع المنتج الذي قد يشكل قيمة، يجذب إليها.
- شبكة القيم التنظيمية، من شأنها إيجاد صيغ للدمج الجماعي للأفراد، في التشكيل الاجتماعي للمنظمة.

2.4.2.2. مستويات الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي ثقافة لكيان اجتماعي، أو نسق اجتماعي قائم بذاته، ومما لا شك فيه أن كل عضو في هذا الكيان الاجتماعي، يدخل المنظمة محملاً بالثقافة التي اكتسبها عن طريق التنشئة الأسرية والاجتماعية، التي عملت على تطبيع سلوكه، وتوجيهه أينما وجد، فهي طريقة للتعبير والتفكير، والتحرك وحل المشاكل.

فالفرد قبل دخوله المنظمة لديه مرجع قاعدي يستند إليه لتوجيه سلوكه وأفعاله كون هذا المرجع القاعدي عن طريق التنشئة الاجتماعية والأسرية، هذه العوامل الثقافية التي يحملها الفرد إلى المنظمة، لها الأثر الكبير على تكوين الثقافة التنظيمية [33]ص، 551 هذا يعني أن هناك ثقافة خارجية تحيط بالمنظمة، وتؤثر فيها من خلال برمجة مختلف الذهنيات، والعقليات التي ستكون في المنظمة، تعيش في مناخ اجتماعي، وثقافي له خصوصياته على المستوى الوطني والجهوي، التي تكون أصول وبرمجة ثقافية للمؤسسين تعتبر كمؤشرات ثقافية خارجية [83]ص 32، تؤثر على ثقافة المنظمة، في مقابل كون المنظمة تتميز بثقافة خاصة بها تحدد هويتها [89]ص ص 20-23.

1.2.4.2.2. الثقافة الوطنية:

إن الخصوصية الثقافية النوعية التي يتميز بها مجتمع عن الآخر، تلعب دور عامل في دفع كل منظمة إلى تبني أشكال هيكلية، وطرق تنظيمية تتماشى ومجمل أنماط السلوكيات المكتسبة الخاصة بالبلد المعني، وذلك وفق نموذج ثقافي ضمني، أي لها أثر كبير على تحديد آليات الدمج الداخلي، والتأقلم الخارجي، الذي تتبناه كل منظمة في تفاعلها مع هذه الثقافة الخارجية، التي تميز المجتمع الذي هي موجودة فيه، فثقافة المجتمع الأمريكي

تختلف عن ثقافة المجتمع الياباني، وثقافة المجتمع الجزائري والفرنسي، فمثلا ما وقعت فيه المنظمة الجزائرية الصناعية تبنيها لمختلف نماذج التسيير، التي أثبتت نجاحها في مجتمع غير مجتمعها، جعلها هجين لتلك التجارب، ولم تستطع بناء تجربة تقوم على قدراتها وخبرتها، في عملية التكيف، وحل المشكلات التي تواجهها.

تبرز أهميته الثقافة الوطنية من خلال نظرية (Z) لـ (w.ouchis)، يبين أن الطابع التسييري للمنظمة اليابانية أطلق عليه نظرية (Z)، نموذج ينطلق في مبادئه وألياته، من السمات الثقافية التي تطبع المجتمع الياباني من جهة، وتأثير ذلك على الثقافة التنظيمية للمنظمة [90]ص11 من جهة ثانية، ملامح الثقافة الوطنية اليابانية، تشغل أهمية كبيرة في كفاءة المنظمة واستمرارها، وكذلك بالنسبة للمنظمة الأمريكية، التي تستمد هويتها من الميزات الثقافية العامة للمجتمع الأمريكي.

2.2.4.2.2. الثقافة الجهوية :

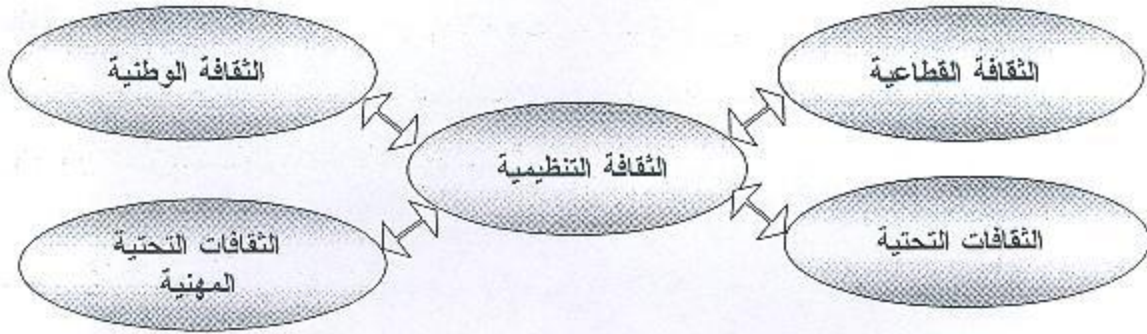
للمتغيرات الثقافية التي تميز منطقة جهوية معينة، كمحيط خارجي تنشط فيه المنظمة الصناعية، تأثر على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات، بما يميز الجهة التي هي موجودة فيها، ويبرز جليا في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية، وتأثيرها على ثقافة المنظمة، وعلى نمطها التسييري، من خلال نتائج الدراسات التي أجريت في فرنسا [90]ص11، وحتى هذه الصورة يمكن أخذها في الجزائر، والتي حتى أنها طبعت سلوكيات داخل منظماتنا كالولاء للجهة، أو العمل وانتهاج مختلف السلوكيات داخل المنظمة ولاء للجهة.

إن هذين النوعين السابقين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة، وبترك بذلك أثره على النسق الثقافي، كذلك أن للمنظمة هوية، واستقلالية نسبية عن محيطها، تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة، وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته، لكن هذه الثقافة التي تميز هوية البناء الاجتماعي للمنظمة، هي في استقلالية نسبية عن المحيط الثقافي الخارجي، تأثر وتتأثر به.

كذلك هذا يبرز دور الثقافات الفرعية أو التحتية للنسق الثقافي، التي تكون غالبا متفرعة من التنوع المهني المتمثل في الخاصية، والنوعية التي تشكل النشاط الإنتاجي للمؤسسة [90]ص12، هذه الثقافات التحتية دورها في تحقيق الدمج، والشعور بالانتماء

للمهنة، أو الشخص المهني، أو قطاع النشاط للمنظمة، يصبح من العوامل المساعدة على تشريب الثقافة التنظيمية، التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي، يتضح أن ثقافة المنظمة في تفاعل دائم بين الثقافة الوطنية، والجهوية، والثقافات الفرعية، وحتى ثقافة القطاع، أو النشاط الذي تؤدبه المنظمة، فالشكل الموالي يوضح العلاقة التفاعلية، بين الثقافة التنظيمية والثقافات الأخرى.

الشكل رقم 04 العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الثقافات الأخرى [91]ص46



يوضح الشكل أن الثقافة التنظيمية ليست نسق مفتوح على الأنساق الفرعية المشكلة للمنظمة فقط، بل هي نسق متفتح كذلك على المحيط الداخلي والخارجي، فمكانة الثقافة التنظيمية بين المستويين السابقين (الثقافة الوطنية، والثقافية الجهوية)، والثقافات الداخلية التي تعيش داخل المنظمة، مصدرها الجماعات المختلفة، هذه الثقافات ليس بالضرورة منسجمة مع بعضها البعض، أو بالأحرى مع الصورة التي تنشرها ثقافة المنظمة، فهي على خلاف الثقافات الفرعية تعني بالجماعية الاجتماعية التي تعيش داخل حدود المنظمة، فعلى المراجع للثقافة التنظيمية أن يبحث في الثقافة الخارجية، وفي الثقافات الفرعية الداخلية، عن العناصر التي تسمح له بتبيان الخطوط الغالبة للثقافة

3.2. أبعاد الثقافة التنظيمية :

بعد ذكر مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها ووظائفها، يتبين حسب هوفستاد (Hofstede) أن المنظمة مرتبطة بالثقافة، وأن كل شخص بثقافة معينة، سيفضل نوعا معينا من هيكلية المنظمة، يتسق مع قيمه ويبنى حاجاته [92](موقع الكتروني)، تعد مرجع قاعدي فكري، بقيم ومبادئ يستند إليها لتوجيه أفكاره، وأفعاله وآرائه، وأقواله وسلوكاته، أو بالأحرى تحكم علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة، وتضفي الصفة الاجتماعية

عليه، فهي التفاعلات الإجمالية للخصائص المشتركة، تؤثر في استجابة مجموعة من الأشخاص لبيئتهم، كبرمجة فكرية على مستوى المجموعة، في نظام للمداولات الموجودة بأذهان العديد من الأفراد، إذ كل فرد يحمل كمية محددة من البرمجة الذهنية، التي يمكن ملاحظتها من خلال سلوكه [92](موقع الكتروني).

ومن هذا المنطلق تعد دراسة هوفستاد (Hofstede) أهم الدراسات، التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد، أو العناصر الثقافية، في أربع متغيرات قَطنية، انطلق فيها من فرضية أن الإدارة تحكمها أربعة أبعاد: الإحساس بالمشاركة في السلطة، الرغبة في السيطرة والتحكم (مراقبة عدم التأكد)، ودرجة الفردية، وتقاسم الأدوار الاجتماعية بين الرجال و النساء (درجة الذكورية)، التي نلخصها فيما يلي :

1.3.2. البعد التدرجي (الهرمي) :

أو الفاصل الرتبوي، الذي يقاس من مدى تسليم وتقبل العامل للسلطة الممارسة من قبل المسؤول، فهو بعد تسلسلي، يكون فيه الفرد الأقل سلطة، وأكثر تقبلاً للمساواة، باعتبارها شيئاً عادياً [93]ص390، فيعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ [94]ص137 ، أو الشكل، أو الطريقة التي يتعامل بها أفراد المنظمة مع الفروقات الموجودة بينهم، فيما يتعلق بعدم المساواة في السلطة، أو القوة الموزعة بينهم [92](موقع الكتروني).

نجد بعض المجتمعات هناك تقبل بشكل رسمي أو لا رسمي لظاهرة السيطرة، الذي ينعكس على أسلوب عمل المنظمة، فالمجتمعات ذات البعد التدرجي القوي كالبندان اللاتينية، طبيعة التقييم تأخذ النمط الهرمي، أين يكون الفرد مقتنعاً بالوضع الذي يوجد فيه من ناحية، وتدرج السلطة يكون التمرکز متواجد بقوة من ناحية أخرى، بينما البلدان المتميزة بالمسافة التسلسلية القصيرة، توجد مركزية قصيرة، واتجاه ضعيف لبعد فروقات السلطة.

في هذا الخصوص لاحظ هوفستاد (Hofstede) علاقة وطيدة بين بعد السلطة، وبعد الفردية، حيث أن المجتمعات ذات التوجه الثقافي الفردي، يغلب عليها الاتجاه المنخفض لبعد السلطة، أي تظهر طريقة الإدارة أكثر (ديمقراطية)، وأن معظم

الدول الفقيرة هي ذات التوجه الجماعي، مع توجه قوي تجاه بعد فروقات السلطة، أين النمط الأبوي للإدارة.

وفقا لهذا البعد الثقافي (الهرمي) تفسر العلاقة السائدة المسيطرة داخل المنظمة، أي درجة المشاركة في السلطة، حيث كلما كانت غير سائدة كلما كانت الإدارة أكثر مركزية في المنظمة، تنتج نفس العلاقة للسيطرة الاجتماعية، تفسر هذه العلاقة مثلا الانتماء إلى مجموعة متميزة اجتماعيا، كما أن رفض السيطرة الاجتماعية تعكس لامركزية للمنظمة، مثل منظمات البلدان الإسكندنافية، وفرنسا مثلا ذات توجه قوي كبير.

2.3.2. بعد مراقبة عدم التأكد :

أو بعد تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد، يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة، أو المخاطرة، وعدم التأكد والنفور منها [94]ص137 ، يسمح هذا المتغير الثقافي بقياس درجة تقبل أفراد المنظمة ما للجانب اللاتوقعي، والمحير لبعض الأحداث، فالأفراد ذوو مراقبة عالية لعدم اليقين يشعرون بنوع من القلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر توقعها، لذا يلجئون إلى سلوكيات صارمة، للتخفيف من حدة عدم اليقين، وكذا التصديق على حقائق مطلقة [93]ص391 يحاولون بذلك الاحتفاظ بوضع مريح، بالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ، كما أن الانحرافات غير مقبولة [92](موقع الكتروني).

وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبرمجون (سبدعون) لمواجهة وضعيات غير مهيكلية [49]ص100 ، أي هذا المتغير يعكس درجة اضطراب المنظمات، فالبعض منها بحاجة إلى التخطيط للمستقبل، برسم التطورات الممكنة في شأنه تخفيض الاضطراب والقلق، والبعض الآخر عكس ذلك يجب عدم التأكد الذي يظهر كتحدٍ يجعله يبرهن على قدرته على التكيف.

3.3.2. بعد الفردية مقابل الجماعية:

أي مدى اتجاه سلوك الأفراد إلى الاهتمام بحياتهم الخاصة، والنزوح إلى الاستقلالية، فالفردية هي درجة تعلم أفراد المنظمة للعمل بشكل مستقل عن الآخرين، وليس كأعضاء في جماعة متماسكة، وتقابل الثقافة الفردية ثقافة العمل الجماعي، التي يكون فيها الإخلاص نحو الجماعة ومصالحها أكثر من المصالح الفردية.

فالروح الجماعية تفضل العمل الجماعي، وهو ما يفسر نجاح حلقات الجودة في اليابان، وأهمية العلاقات غير رسمية في منظمات أمريكا اللاتينية، والإفريقية، فهذه تقلص المسافة بين الرئيس والمرؤوسين [94]ص138، ففوق الثقافة الفردية يكون هناك تفضيل للعلاقات الاجتماعية المتباعدة، أي ترابط اجتماعي ضعيف يكون اهتمام الفرد منصب حول مصالحه الشخصية، بينما في ثقافة العمل الجماعي توجد علاقات اجتماعية قوية بين أعضائها، ودرجة اهتمام بعضه البعض الآخر تكون عالية، والأولية لأهداف الجماعة [92](موقع الكتروني).

4.3.2. بعد الذكورية مقابل الأنوثية:

تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية، بين الرجال والنساء في المنظمة، والقيم المرتبطة بالعمل [93]ص391، لا تبنى هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط، بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية، مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة، فدرجة الذكورية أو الأنوثية تحدد نمط التأنيس الذي يتخذه العمل، في الثقافات المذكرة العمل المؤنس هو ذلك الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح [49]ص100، أي هناك ميل إلى استخدام القوة للحيازة، والاستحواذ على كافة الماديات الحياتية [94]ص137، لتعكس القيم وصفات البطولة، والنجاح المادي، واتجاه منخفض نحو رفاهية للأعضاء الآخرين [92](موقع الكتروني).

أما ثقافات الأنثى ترمي إلى سياسة تأنيس العمل، بتوليد روح التعاون لدى العمال، وإقامة اجتماعات ممتعة [93]ص391، أي تشير إلى العلاقات الاجتماعية المتسامحة، والمودة والليونة، والتلاطف مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية، ومساعدة الضعفاء [94]ص137.

5.3.2. بعد الحاضر مقابل المستقبل:

ويضيف بعد خامس وهو التوجه نحو المدى الطويل، والمدى القصير، وهي الاتجاهات الثقافية المتعكسة، واحدة تغفل القيم المرتبط بالمستقبل، كروح الاقتصاد والمثابرة، والأخرى نحو القيم التي تركز على الحاضر [94]ص140.

تشير الثقافة الآنية، أو المتوجهة بالحاضر إلى تركيز، واهتمام واضحين في منظمة معينة، عند تناولها أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآني، أما التوجه نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا، حيث تصنف المنظمات في الصين واليابان، وكوريا الجنوبية بثقافات طويلة الأجل، بينما على النقيض من ذلك في الولايات المتحدة وبريطانيا وكندا [94]ص138.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى صلاحية أبعاد هوفستاد (Hofstede)، وتم استخدام هذه الأبعاد الثقافية من قبل العديد من الباحثين، في دراسة العلاقة بين الثقافة ومواضيع إدارية مختلفة مثل: الثقافة والهيكل التنظيمي، الثقافة ونظام الرقابة الإدارية، بينما هذه الدراسة محاولة لربط الثقافة التنظيمية وتطويرها بالقيادة الإدارية، التي تعمل على تطوير وتحديد درجة تلك الأبعاد، من خلال تعزيز مختلف السلوكيات التنظيمية.

حيث الشكل الآتي يعرض تلخيص لهذه الأبعاد، مع المقارنة بين طرفي كل مجال، يوضح طريقة تشكل السلوكيات في النمط الذي تضيفه، من خلال الإحساس بالمشاركة في السلطة، والرغبة في السيطرة والتحكم، ودرجة تقاسم الأدوار الاجتماعية، والاهتمام بالحاضر أو مستقبل المنظمة.

تولد عن جهود هوفستاد (Hofstede) فكرة الخرائط الثقافية (Culture Maps)، فقد قام بإعداد مجموعة من الخرائط الثقافية ذات البعدين (Two Dimensional Cultural Maps)، التي يمكن استخدامها في تشخيص الخصوصيات التنظيمية للمنظمة [95]ص56.

باعتبار الفرد متكون من ثنائية (الجماعية والفردية)، الشيء الذي يلزم تحقيق التوازن بينهما، وإلا طغت إحداها على الأخرى، فمثلا المجتمع الياباني حقق التوازن، وذلك بفعل أسلوبه في الحياة عكس ما نشاهده في المجتمعات الفرنسية وأمريكا وكندا، التي طغت النزعة الفردية على مكونة الجماعة، مما جعل الفرد ينسى الجماعية، ويتجاهل الآخرين متمركزا حول ذاته، متناسبا واجب التضامن والمساعدة، هذه النزعة الفردية منغرسه تماما في العقيدة الثقافية الأورأمريكية، وتبرز بوضوح من خلال تشجيع المنافسة، ودور المكافأة المادية التي تنمي الاستقلالية وحب التملك [96]ص77-78.

وعلى هذا النحو قاطع هوفستاد (Hofstede) بين متغير البعد التسلسلي والفردانية، فتوصل إلى إبراز خمسة أنماط قيادية تنطلق من النمط الاستبدادي " بلدان العالم الثالث"، فمثلا الإدارة الجزائري يبدوا أنها تعمل على تنمية عدة مراكز للسلطة، تتمتع بنوع من الاستقلالية الذاتية والتنافس فيما بينها [97]ص69.

تتهي إلى الإدارة بالمشاركة عن طريق استفتاء الجماعة (البلدان الجرمانية والإسكندنافية)، ولاحظ أن هناك علاقة تربط الجماعية بالبعد التدريجي القوي، إلا أن البعد التدريجي الضعيف لا يخص كل منظمات البلدان التي تطبعها الذهنية الفردية، بل نجده في منظمات البلدان اللاتينية خاصة، تلك المتوقعة في أوروبا، كما أن التقاطع بين الذكورية ومراقبة عدم اليقين، يسمح باستخراج أشكال التحفيز: تحفيز يعتمد على الحماية ورغبة الانتماء، أي النجاح الجماعي بإعطاء الأولوية إلى نوعية العلاقات الإنسانية، والإطار المعيشي، أما الربط بين متغيري البعد التسلسلي ومراقبة عدم اليقين، فيضفي بنا إلى نماذج وهياكل التنظيم، التي تحدد في النماذج التالية: نموذج موضع السوق، نموذج الآلة المزينة، نموذج الهرم، نموذج العائلة الممتدة [98]ص20.

فالحديث عن الثقافة التنظيمية وفق هذه الأبعاد يمكن من تحديد طبيعة النسق الثقافي للمنظمة، ومعرفة مدى القدرة الجماعية للمنظمة، أو مدى تكوين القيم الأساسية للعمل مشتركة، ومقبولة من طرف جميع المكونات البشرية للمنظمة، ودرجة التمسك والالتزام بها، التي هي سمة تتميز بها المنظمات المتوازنة والمستقرة، فمثلا إذا كانت المنظمة ذات إستراتيجية تسويقية، فتكون الثقافة التنظيمية تعبر عن قيم روح المبادرة، وقبول المخاطرة، وتقبل الاختلاف، والتعددية مما يؤدي إلى درجة عالية من التنسيق الأفقي، والتعامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية [30]ص290.

إن الثقافة ذات الفاصل الرتبوي الكبير تفضل، وتشجع التوجه نحو تعميم المنظمات البيروقراطية، من خلال تأكيدها على مركزية السلطة، كما يوجد في المنظمات العاملة في هذا النوع من الثقافة صراع خفي بين المدير والمؤوسين، وشك دائم بين الطرفين، وإحساس بعدم المساواة بين الرئيس والمؤوسين، الأمر الذي يصعب تحقيق المشاركة الفاعلة بين العاملين في المنظمة، وعلى العكس من ذلك نجد الثقافات ذات الفاصل الرتبوي القليل تفضل اللامركزية، وترجم التسلسل الرتبوي على أنه عدم المساواة

في الأدوار، وبالعكس بل هو نتيجة للتفاهم بين الرئيس و المرؤوسين، وهناك تماسك خطي بين أولئك الذين بيدهم السلطة، وأولئك الذين يخضعون لها.

تميل الثقافات الجمعية إلى (نحن)، فالإنسان يولد ليمدد العائلة، ويدعم الجماعة العشيرة التي ستحميه مقابل وفاءه لها، إن الاندماج الشخصي في التنظيم (الجماعة) معنويا، وتسيطر الجماعة على الحياة الخاصة للفرد، وتمنحه مقابل الانتماء، القوة والأداء والأمن، كما أن الثقافات الجمعية تفضل التحفيز الجماعي، وبناء الجماعة الصغيرة ذات العائلية، وعلى عكس من ذلك نجد الثقافات الفردية تميل إلى "أنا"، فالفرد يهتم فقط بنفسه، ويعائلته بينما الاندماج الشخصي في التنظيم (الجماعة) يكون محسوبا، وفق معايير اقتصادية، وتأتي قوة الفرد من إنجازاته الفردية.

تفضل الثقافات الذكورية التنافس، واختلاف الأدوار، ويظل الرجل مسيطر في كل الحالات، ويشكل النجاح المعيار الأساسي عند تقييم أداء الفرد، وتفضل الثقافات الأنثوية التضامن، والأدوار المتبادلة، والتعاطف مع الضعيف، ويلاحظ على الثقافات التي تتجنب حالة عدم التأكد تفضيلها لأن يكون لديها قواعد، ومبادئ صارمة واجبة التطبيق على الجميع، حفاظا على الوضع القائم، في حين تبحث المنظمات التي تبني ثقافات تؤمن بعدم التأكد عن الفرص الجديدة، وتعتمد على التخطيط الإستراتيجي، وتتشد السلوكيات السوية، ومن السهولة خرق القواعد التنظيمية متى قدم الفرد العذر المقبول من طرف الجماعة (المنظمة) [99]ص 42.

من خلال هذه الأبعاد يتبين هناك فوارق كبيرة بين المنظمات في ثقافتها، التي تؤثر على صياغة، وبلورة الأفكار، والممارسات السلوكية داخل منظماتها.

الشكل رقم (05)توظيف أبعاد الثقافة التنظيمية[94]ص139.

1- مدى تقبل التوزيع غير متساوي للقوة و النفوذ	
ثقافة رافضة للبعد التدرجي	ثقافة متقبلة للبعد التدرجي
ثقافة تعمل على تدنيه عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المنظمة، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع، وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة والنفوذ بين أعضائها.	تتحو نحو تمايز قيمى مغاير تماما للأولى، يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التمييز أمام الجميع مع إلغاء مزيد من الاهتمام، والاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة .

2- مدى تجنب المخاطرة و ظروف عدم التأكد	
ثقافة متجنبية للمخاطرة	ثقافة مخاطرة
تعطي أهمية كبيرة للقواعد وتشريعات المنظمة للعمل الجاد أو الشاق، والامتنال أو الطاعة والأمن و الالتزام بسلوكيات صارمة	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، تعطي قيمة عالية لتحمل المخاطرة (مغامرة الدخول في مواقف خطيرة أو عدم التأكد).
3- مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنوثة	
ثقافة ذكورية التوجه	ثقافة أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التميز بين دور الجنسين ، والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي .	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين و المساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها .
4- مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية	
ثقافة فردية التوجه	ثقافة جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام حقوقية الفرد .	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل و الولاء نحو الفريق المنتمي إليه .
5- مدى التوجه بالحاضر (لأجل قصير) مقابل التوجه إلى المستقبل (الأجل الطويل)	
ثقافة موجهة بالحاضر (الأجل القصير)	ثقافة موجهة كالمستقبل (الأجل الطويل)
تركز على الثبات و الاستقرار الشخصي و حفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق و التفاصيل الاجتماعية .	تركز على القيم مثل المثابرة والإصرار، والإدخار أو المحافظة والتوفير مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية .

4.2. نماذج الثقافة التنظيمية :

إذا كانت المنظمة كيان اجتماعي متميز، منتج لثقافته عن طريق التفاعل، لضبط الروابط الاجتماعية، التي تعيد إنتاج المنظمة من خلال سلوكها التنظيمي، وضمن استقرارها وتوازنها، فإنه ظهرت نماذج لثقافة المنظمة تعرف بخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات.

الموضوع الأساسي المراد مناقشته هو أن الثقافة التنظيمية ليست واحدة في كل التجارب الإدارية، لكل مجتمع من المجتمعات تجربته، وبالتالي لكل تجربة خصائص تخلق استجابتها الخاصة في الثقافة التنظيمية لمنظماتها، فتجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت على طريق التطور، كان هاجسها الأساسي هو: كيف يمكن لها أن تستفيد من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا، في إطار هويتها الوطنية، وخصوصيتها الاجتماعية والتاريخية، والمحافظة على نظامها القيمي الخاص [100]ص157.

فيرى في هذا فوكياما (F.fukuyama) [100]صص 158-159 ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة، أنه مطلوب من كل بلد أن يتعلم استثمار القيم، التي تساهم في نوع رأس المال الاجتماعي، وأنه لا يزال أماننا الكثير، لكي يتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية، في رأس ماله الاجتماعي وتميزه الثقافي .

فمن خلال النماذج التي سنتعرض لها، يتبين أن لكل بلد ثقافته التنظيمية، ترتبط بالخصائص الداخلية في كل تجربة، وتعبّر عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي نظروفها، ومكوناتها الثقافية والاجتماعية، ومحاولة تبين خصائص الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات، تلك الخصائص تشير إلى كيفية تنظيم العلاقات والروابط الاجتماعية، من خلال أنماط التفاعل المنظمة للسلوك التنظيمي.

1.4.2 نموذج الثقافة اليابانية:

تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل لحد كبير، والافتتاح بالعمل الجماعي، والجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي، في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم [101]صص 257، هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي، مع القيم السائدة في المجتمع الياباني [15]صص 54، الذي يتميز هذا الأخير بالقيم الروحية التالية:

- الصفة العشائرية: هي أسلوب لغرس الانتماء والولاء في نفوس العاملين، من خلال العمل الجماعي التعاوني، والاحترام، تربطهم مصالح مشتركة [102]صص 179.
- الألفة والمودة: هذه الصفة العشائرية، تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد، مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة، وأواصر الألفة، والمودة، وتوجد الانضباط، والتعاون والمسؤولية الجماعية [15]صص 58.
- الثقة: الإنتاجية أمران متلازمان، وتأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة والمشاركة والتعاون، لذا يجب أن تنمو الثقة في كافة المستويات الإدارية [101]صص 259.
- المصلحة العامة: تركز المنظمة اليابانية في نظرة أفرادها على المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، وهذه تتيح ارتفاع درجة الثقة في المنظمة اليابانية.

- العدالة: المساواة وأمران حتميان في أسلوب الإدارة اليابانية، فالمعاملة واحدة، والمكافآت أسس منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل [101] ص ص 259-260.

إن هذا القيم الروحية أثرت على الممارسات الإدارية للمنظمة، أصبحت مرجع لسلوكها التنظيمي داخل المنظمة، وتنظيم الروابط والتعاملات الاجتماعية، لتعبر عن تشكل اجتماعي على درجة من التعاون، والثقة والألفة والعمل الجماعي، هذا التشكيل الاجتماعي أعاد إنتاج المنظمة اليابانية، التي أصبحت رائدة في تجربتها، فمن بين تلك الممارسات التنظيمية أو سلوكياتها التنظيمية ما يلي:

- العمل الجماعي والتعاون: ينظم اليابانيون أنفسهم من منظور التعاون المشترك، فهم يعملون على حل مشاكلهم كوحدة بشرية متعاونة، القائمة على أساس الثقة، والتآلف في أوساط العاملين.

- المشاركة في اتخاذ القرار: يكون على أساس المشاركة الجماعية، بالتشاور بين مختلف المديرين، لتجسيد فلسفة التعاون والعمل الجماعي [101] ص ص 260-261، حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه، فتقدم خطة المشروع من قبل الأفراد أسفل الهيراركية، ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة، ثم يتم تقييمها على مستوى الإدارة العليا وتنفيذها بالإجماع التام [15] ص 55.

- المسؤولية الجماعية: من أبرز خصائصها التأكيد على روح الجماعة، والعمل كفريق واحد، يعني هذا سيطرة روح الفريق على الروح الفردية، ومع ذلك فإن الروح الفردية مرغوب فيها، إذا كانت تعمل وفقاً لفلسفة وروح الجماعة، فانتظام العلاقات والسلوكيات يعتمد على أسلوب الجماعة، فعضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين، كذلك توزيع المسؤولية، واتخاذ القرار تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع [101] ص ص 260-261.

- الرقابة الذاتية: تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية، أو الذاتية، يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمروءيتهم، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية [15] ص 57.

- المشرف المباشر: تركز على المشرف المباشر، من خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مروءيته، يمكن من معرفة خصائصهم الشخصية، وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو

في موقع أفضل، لبث روح التعاون والمحبة، والثقة في صفوفهم، وتكوين فريق عمل متجانس [101]ص261.

- المناخ التنظيمي: [103]ص27 يقوم على نظام موحد للقسم، منها المرونة والمجاملة، والتعاون والثقة، مما يطبع على مناخها درجة عالية من الاستقرار، الذي كذلك مصدره ضمان الوظيفة، واستقرارها - التوظيف مدى الحياة - ، و مما يزيد ولاء الفرد لمجتمع المنظمة، يعمل كأسرة تربطهم علاقة الولاء والانتماء.

نلخص فنقول أن تلك الخصائص التي طبعت المنظمة اليابانية من خلال سلوكها "المشاركة، الثقة، روح الفريق، المسؤولية الجماعية، الإشراف المباشر، والرقابة الذاتية، التعاون، الولاء، الانتماء، الاحترام"، تعبر عن الثقافة التنظيمية لها، وأثر المجتمع الياباني على منظماته.

2.4.2. نموذج الثقافة الأمريكية والتبادل العادل :

يتم توضيح هذا النموذج من خلال دراسة لـ ديريبارن (P.Diribarne)، التي قارن فيها بين ثلاث بلدان: فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، البلدان المنخفضة (الهولندية)، فكرة انطلاقه في ذلك أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسم في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، فانبسطت تحليلاته للممارسات الإدارية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد.

حيث يتميز نمط تسيير الإدارة الأمريكية حسب الباحث بالاقتراب التعاقدية، فتأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة (زبون - ممون) (Client- fournisseur)، هي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية، أين تحتل الإجراءات العدلية، وشبه العدلية مكانة مركزية، فيرجع هذا الاقتراب التعاقدية إلى فجر التاريخ الأمريكي، إثر نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل إنجلترا الجديدة، تم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية (Puritanisme)، يصرح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشمل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوحد بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع، وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة [48]ص28، التي تشير هذه الأخيرة إلى كل ما هو منصف ومخلص، يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة، إذ لا ينبغي في حال من الأحوال أن يحرم الفرد

من ثمرة جهوده، هذا المفهوم يوحي بضرورة احترام كرامة كل شخص [48]ص134، أما عن المساواة فيتم قياسها بالنسبة لعدم تفاوت المراتب، حيث كل من يشعر بالحاجة إلى التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة، توفر له كل الإمكانيات لذلك [48]صص139-140، فيمكن إيراد مقارنة بين الثقافة التنظيمية اليابانية والأمريكية في الشكبات الآتي:

الشكل رقم (06) مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية [13]ص419

خصائص الثقافة التنظيمية اليابانية	خصائص الثقافة التنظيمية الأمريكية
- توظيف مدى الحياة	- توظيف الفرد لفترة محددة
- صنع القرار جماعي	- صنع القرار فردي
- المسؤولية الجماعية	- المسؤولية الفردية
- بطء التقييم و الترقية	- سرعة التقييم و الترقية
- رقابة ضمنية مباشرة و رسمية	- رقابة تفصيلية مباشرة و رسمية
- مسار وظيفي غير متخصص	- مسار وظيفي متخصص
- اهتمام شامل بالموظف كإنسان	- اهتمام جزئي بالموظف كموظف

كما أنه على ضوء الدراسة التي أجراها كل من بيترز و و ترمان (Peters and waterman)، تم تحديد العديد من الصفات، والخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية، المميزة للشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في [104]صص95-96:

- الانحياز نحو التصرف: أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة، و إيجاد حلول أنية لها، بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي الاعتماد على مبدأ المرونة في أداء المهام.
- تحقيق الإدارة الذاتية: وذلك من خلال إيجاد حلول من الاستقلالية لدى العاملين، والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق، والابتكار والإبداع، والتطوير المستمر لأداء الفرد.
- تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد: بإيمان المنظمة بأهمية الأفراد، والاهتمام بهم، واعتبارهم رأس مال حقيقي، يمثل جوهر العملية الإنتاجية، وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة، ورسالتها، والمهام المطلوبة منهم، والسعي لتلبية متطلباتهم، مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.

تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات، وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة: وذلك بالعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة، وفعاليتها، بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة، وتحقيق أهدافها.

- استخدام إستراتيجية لتوزيع الأنشطة، ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر، وتدعيم القدرة التنافسية.

- السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية، واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة، وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.

- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، من خلال التحسيس بملكية المنظمة، وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو من الإبداع، والخلق لدى الأفراد.

من خلال هذا نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تسودها أخلاقيات التنافس الفردي من أبرز الصفات، فالعديد من المنظمات تسيطر عليها فكرة الفوز، أو الربح، والحاجة إلى معاقبة سلوك الفاشل [105]ص120، فيؤكد (Ezra-vogl) أن: "الأمريكيين يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي على أنه نوع من الخيارات، وأن التقييف العام في أغلب المنظمات هو أن تجيد لعب المباراة بكل ما تستطيع، من حيث وضع الأهداف، وتحديد المسؤوليات، ثم التنفيذ، ومن ينجح يكافأ بسخاء، أما الذي يفشل له العقاب" [106]ص165-166.

3.4.2. نموذج الثقافة الفرنسية و منطق الشرف :

يلخص ديريبارن (P.D'iribarne) النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية في عبارة (منطق شرف la logique de hennour)، أين يكرس على فرد أن يعمل ويتصرف، وفق أهداف تتجاوز حلة مصالحه المباشرة، لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضية خاصة، بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلاليته بطريقة تذله إلى مرتبة دنينة [48]صص98-99.

فالمقصود بمنطق الشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، كما أن الباحث يستمد فكرة الشرف من أعمال مونتسكيو (Montesquieu)، بغية فهم وتحليل طريقة سير المنظمات الفرنسية، أين نلتمس منطق الشرف، الذي يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف، والتي تسمح لكل جماعة بالتمييز عن غيرها، إلى

أكثر منه منطق الفضيلة (la vertu)، الذي يحرض على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع [48]ص28.

ومنه يتوجب على كل فرد في إطار منطق الشرف أن يمتنع عن المدافعة عن رتبته، ومصالحه وحقوقه بطريقة خسيصة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه، من خلال العلاقات التسلسلية بين الأمر والمأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر، لكن بالمحافظة على روح حرة، فلا يكون خاضعا للإكراه، بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب، فالشرف يمنع منعا باتا أن يتم ذلك بدافع الخوف، أو المصلحة، واستجابة للأوامر المسؤول [48]ص80-81، وهذا ينطبق على المسؤول، لأن هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضا باحترام الواجبات التي يحددها الشرف، وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف [48]ص81.

ومن جهة أخرى يتكلم أوتشي (W.auchi) على العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، التي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، فحدد ثلاث اتفاقات ممكنة كما أشرنا سابقا، فتمط المنظمات الفرنسية يتم الاتفاق على طريقة بيروقراطية [47]ص246، الذي ينجم عن العلاقة التدريجية، وكذا القواعد والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله بإخلاص، شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف [48]ص8.

ويورد في هذا الصدد برلمان (Brilman) مقارنة جد هامة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية والثقافة التنظيمية اليابانية، في تطورهما لمفاهيم (الفرد، الجماعة، السلمية أو الرتبوية، المجتمع والدين، ويوضح الشكل الآتي مقارنة مختصرة للمفاهيم السابقة الذكر، والخصائص الثقافية لكل بلد، واستعمالها في أحد أهم أجزاء مجتمع المنظمة.

شكل رقم (07) مقارنة بين الثقافة الفرنسية و الثقافة اليابانية [107]ص271.

الثقافة اليابانية	الثقافة الفرنسية
- الجماعة تغلب عن الفرد	- كل شيء يدور حول الفرد (الفرد محور كل شيء)
- احترام الفوارق السلمية (الرتبوية).	- احترام محدود للسلمية (الرتبوية).
- الرئيس وسيط أبوي Chef médiateur	- الرئيس بعيد Chef distant أو متحفظ صورته استثنائية
- تجانس إيديولوجي مع المجتمع	- تباين و تنافر إيديولوجي عن المجتمع

4.4.2. نموذج الثقافة الهولندية و التراضي :

أو ما تسمى بالبلدان المنخفضة (Pays - Bas)، تتحدر الممارسات الإدارية حسب ديريبان (D'iribarne) في المنظمات الهولندية، من تقاليد وعادات هذا المجتمع وخصوصياته الاجتماعية، والسياسية التي ترجع بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، نذكر من بين هذه الخصوصيات " الديمقراطية الاجتماعية بالتراضي " Démocratie consociationnelle ". الفكرة التي يوردها هذا الاقتراب هو أن المجتمع يتكون من عدة كتل بمثابة ركائز منفصلة عن بعضها البعض لكل منها حقوقها، ويكون تجمعها وإجماعها ضروري لتوجيه البنية الوطنية، ومنه تتم قيادة البلاد عن طريق اتفاق مجمع عليه بين مختلف الكتل [48]ص226، إذ تشمل هذه الأخيرة على الكاثوليكين، البروتستانتين، الأرثوذكس، الأحرار والاشتراكيين.

بحيث تحاول كل كتلة الحصول على مكانتها المستحقة من خلال تسيير عدد من المنشآت، ومن خلال مشاركة هذه الكتل في تسيير الشؤون العامة تقتضي الوصول إلى الحلول السليمة، واستمرار التراضي واستبعاد مبدأ الحكم للأقوى، بل تسمح بالالتحام والتراضي فيما بينها والحفاظ عليها، على هذا النحو تشجع المنظمات البلدان المنخفضة روح التراضي بين أعضائها، وهنا تجدر الإشارة إلى التراضي الهولندي يختلف في عدة جوانب عن التراضي الذي تعتمد عليه المنظمات اليابانية، فلا يشير في البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر [48]ص121.

في الواقع من بين القيم الثقافية التنظيمية التي يعرف بها الهولنديون على أنهم ينفرون من الضغوطات والأوامر، لكن لا يرجعون هذا للسلطة، بل يكمن في شكل عمليات الاستماع، التفسير والإقناع التي يلجأ إليها المسؤول، حتى أنه يتم تبرير سوء تصرف فرد ما بسوء فهمه، بالاستماع، التكلم، التشاور، التفسير، الامتناع عن العنف اللفظي وإقامة حجج استبدادية، تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت للمعنيين بالأمر لفهمها وتقبلها، كلها تعتبر أبعاد جد هامة للثقافة التنظيمية الهولندية لاحترام الآخرين، نضيف إلى تلك الخصائص الثقافية أن العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، لا تحددها الانتماءات الاجتماعية ولا التسلسلات الهرمية حتى أنه يعتبر المسؤولون كأعضاء عاديين، و الاتصال بهم لا يرغم الفرد على استعمال قواعد إتيكيت خاصة، فمروسيهم لا

يبدون أي هيبة إزاءهم وعند الاقتضاء لا يتردد الرؤساء في عكس الأدوار قصد تزويدهم بمعارف تخص كفاءاتهم الخاصة [48]ص218.

فمجل تلك الخصائص تعبر عن كيفية تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الهولندية، بتأثير القيم الثقافية للمجتمع، حيث أن انتظام تلك التفاعلات وفقا للخصائص المذكورة، يعبر عن الثقافة النظامية الهولندية التي أعادت إنتاج تلك المنظمات في تشكيلاتها الاجتماعية، رغم الثقافات الفرعية المشكلة عن تلك الكتل استطاعت دمجها وفق تعابرها في ثقافة مشتركة.

5.4.2. نموذج الثقافة الكورية:

حققت كوريا الجنوبية المعجزة الاقتصادية رغم الحروب الأهلية، حيث نجاح منظماتها حظي باهتمام الاقتصاديين والصناعيين والإداريين لمعرفة دوافع النجاح للمنظمات الكورية، التي تدار من خلال عقيدة إدارية، وقيم ثقافية تأثرت بأساليب ونظم العمل اليابانية، وبالنظام الإداري الأمريكي [15]ص62، تشترك المنظمات الكورية في العديد من الخصائص مع الثقافة التنظيمية اليابانية، حيث من بين القيم الروحية التي تسود المجتمع الكوري:

- سيطرة الأخلاق الكونفوشوسية في العمل: طيقا لفلسفتها فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق، إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي وهي الاتصالات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فيظهر المرؤوس ولاء كبير للرئيس، ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرؤوسين معاملة طيبة والعمل على مساعدتهم.

- قيم الأسرة: في ظل الكونفوشيسية فإن علاقات أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب، حيث الأب صاحب السلطة الوحيدة في الأسرة، وعندما يكون الأب قويا فإن ذلك يؤدي إلى إحداث توازن وتآلف بين أفراد الأسرة، وعلى رب الأسرة أن يراعى أفراد أسرته، فتطبق هذه العلاقة على المنظمات الكورية، فصاحب المنظمة ومالكها يعتبر بمثابة الأب، وعلى المرؤوسين طاعته، احترامه والثوق به، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين [15]ص65.

- نظام التعاقب والإرث التقليدي: ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال، فالابن الأكبر في الأسرة هو المسؤول، وإليه ترجع جميع شؤون

إدارتها، بينما بقية الأشقاء الأقل يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقا لأعمارهم، وهكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها [15]ص65.

أما فيما يخص تأثير تلك القيم على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات فيمكن عرضها كالاتي: [108]ص73-79

- التوظيف مدى الحياة: يضمن للعامل العمل في المنظمة مدى الحياة حتى سن التقاعد، ولا يتم الاستغناء عنه إلا إذا ثبت أنه غير قادر بشغل الوظيفة.
- روح الجماعة: إن روح الفريق أو الجماعة شعار قوي، حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن، رغم ذلك لا تهمل المنظمات الكورية الروح الفردية، من منطلق إقناعها بأهميتها في الإبداع، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.
- المركزية في اتخاذ القرار: هذه سمة المنظمات الكورية، فعملية اتخاذ القرار تتركز في مستويات الإدارة العليا، وإن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الإدارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارة الوسطى والتنفيذية، على نحو مشابه للنظام الياباني، ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا.
- القيادة الأبوية: نمط القيادة الأبوي استبدادي، لاعتبار أن المنظمة امتداد لمفهوم الأسرة، هذا النمط ظهر في ظل التنظيم المركزي، كما أن القيادة السلطوية تزداد ايجابية في إيجابية المرؤوسين اتجاه تصرف القائد، ومن جهة أخرى تتأثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية، فمعظم المديرين يركزون على تنمية جو التآلف بين العاملين، ومن هنا يسير أسلوب اتخاذ القرارات وفقا لنمط القيادة التوجيهية التآلفية، وذلك للمحافظة على حسن العلاقات بين المرؤوسين، والحفاظ على استقرار العمل و توازنه.
- السلطة و البناء غير الرسمي: لا تركز السلطة في المستويات العليا فقط، بل في أيدي مجموعة من المديرين، هذا الشكل من السلطة، ينطلق من واقع المنظمة التي لا ينفصل ملاكها على إدارتها، وبالتالي تلعب دور الأسرة المألوفة للمنظمة دور كبير في تحريك إدارة المنظمة، ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مديرين، وأفراد يضمنون ولانهم، وإخلاصهم لإدارة المنظمة، وغالبا ما يتم اختيارهم على أساس القرابة، أو المنطقة الجغرافية [15]ص64، كما أن الإدارة الكورية تعتبر العنصر

البشري من أهم العناصر لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم تنمية قدرات عاملها، وتطوير أدائها من خلال التدريب الداخلي.

وفي الأخير يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الكورية المتأثرة بالقيم الوطنية، هي التي خلقت الميزة التنافسية والتوازن مع النسق الاجتماعي، ومتطلباتها مما أضحي بها تحقيق ما سمي بالمعجزة الاقتصادية.

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم، وتفسير السلوك الاجتماعي، والفعل الاجتماعي، ومعرفة قدرتها على التحقيق الاندماج الداخلي، يعبر هذا الإطار عن عقلنة جماعية لأسلوب العمل داخل المنظمة، في حل المشاكل التي تواجهها، في إطار نسق تفاعلي متكامل لبرمجة الفكرية، لتلك الذهنيات السائدة داخل النسق الاجتماعي، هذه الذهنيات تعمل على تطوير، وخلق أساليب وطرق لصنع نجاح، وتميز المنظمة، لإعطائها هوية تعرف بها داخل المجتمع.

إلا أن تلك الذهنيات يمكن ملاحظتها من خلال أنماط السلوك، والفعل الاجتماعي للمنظمة، التي قد تعبر عن قدرة جماعية للفعل، وحل مشاكلها بنفسها، يوظف تلك السلوكات النسق الثقافي للمنظمة لخلق ذهنية جماعية للعمل، تعبر عن توازن النسق الاجتماعي، والاندماج الداخلي لأعضائه.

لذا فإن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي للسلوك التنظيمي، توقع على عائق القيادة الإدارية الاهتمام بهذا النسق الفرعي للمنظمة، بالعمل على فهم أبعادها، وعناصرها لكونها الوسط الاجتماعي الذي تعيش فيه الكائنات الاجتماعية المكونة للمنظمة، بما يحقق تغيير وتطوير ثقافي للنسق الفرعي للثقافة التنظيمية، بتوجيه للسلوك التنظيمي الواعي، والذي هو الوجه الدينامي للنسق الثقافي، المعزز والمطورة عن العمل القيادي للمنظمة.

هذه المقاربة النظرية التي سنحاول توضيحها فيما يلي:

.....

الفصل 3

الثقافة التنظيمية بين السلوك و التطوير التنظيمي

.....

يعد السلوك التنظيمي منتج ثقافي للنسق الفرعي للثقافة التنظيمية، كما بيناه في الفصل السابق، لأن للثقافة التنظيمية دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي، للفرد والجماعة، وهذا من خلال القيم والعادات، والنقائيد والقواعد السلوكية، والاتجاهات، التي تبرز على مستوى المنظمة.

هذا الدور الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة والتوفيق بينهما، بتوجيه سلوك العاملين، في شكل يحقق فعالية وكفاءة المنظمة، لكن يرتبط هذا كله بموضوع التغيير التنظيمي للنسق الثقافي للمنظمة الصناعية، نحو التطوير التنظيمي يتلاءم مع الأوضاع الجديدة للمنظمة، في نمط السلوكات التنظيمية المعززة داخل المنظمة الصناعية.

يفرض ما سبق على القيادة الإدارية تعزيز، وتطوير النسق الثقافي للمنظمة الذي يرسم السلوك التنظيمي، والفعل الاجتماعي كطريقة للضبط الذاتي للسلوك التنظيمي، فالهدف من هذا التغيير الثقافي هو الوصول إلى الكفاءة، والفاعلية للفعل، والتصرف كقدرة جماعية، حيث نحاول في هذا الفصل تبين كيف أن السلوك التنظيمي منتج ثقافي، من خلال تناول السلوك بوجهة سوسيولوجية، ثم توضيح كيفية تطوير السلوك في النسق الثقافي، ثم تحديد عملية التطوير التنظيمي، وكيفية تطوير النسق الثقافي.

1.3. المنظور السوسيولوجي للسلوك:

يتضح مما سبق أن السلوك التنظيمي هو منتج ثقافي، يتم بناءه وفقاً لقيم ومعايير ثقافية، يتفق عليها في إطار العلاقات التفاعلية بين أعضاء التنظيم، لهذا يرى (Perera) من الضروري عند تحليل آثار الثقافة، في سلوكيات أعضاء التنظيم، أو التشكيل

الاجتماعي، يجب أن يختار الباحث المكونات الثقافية، لأبعاد تكون وثيقة الصلة بالسلوك الثقافي الظاهر تحت الدراسة [92](موقع الكتروني)، فالسلوكات هي الأكثر وضوحاً لكل مقارنة ظاهرة للثقافة [83]ص104.

إن المنظمة هي فعل جماعي يستهدف من خلاله تحقيق مهمة مشتركة [109]ص14، في استجابة للفعل الجماعي [5]صص196-197، لذا هذه الدراسة تتناول الجانب الثقافي والتفاعلي للفعل التنظيمي، الذي تعمل القيادة التفاعلية على تعزيزه وتطويره، فانطلاقاً من مفهوم الثقافة الذي هو الذاكرة المشتركة لطرق العمل، وأساليب حل مشكلات التكيف والاندماج، التي تعبر عن البرمجة الذهنية الجماعية لأفراد، يمكن تحليل السلوك التنظيمي من خلال العناصر التالية.

1.1.3.1 ماهية السلوك التنظيمي:

1.1.1.3.1 تعريف السلوك التنظيمي:

يقول فرانكستين (F. frankenstien) أن السلوك التنظيمي هو مجموعة التصرفات، والتعبيرات الخارجية والداخلية، التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقلمة، والتوفيق بين مقومات وجوده، ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه [110]ص23.

يتضح من هذا التعريف أن السلوك هو نتيجة لمسيب، ولا يظهر من فراغ، كما أنه هادف لتحقيق غاية، ومتنوع يظهر بصور متعددة، حتى يتمكن من التوافق مع المواقف التي تواجهه، وسلوك مرن يتعدل، ويتبدل طبقاً للمواقف التي تواجهه، فهو سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر، سواء كانت هذه الممارسات حركية، أو عقلية أو انفعالية [111]ص18، أو مجموعة التصرفات، والتعبيرات الخارجية والداخلية، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقلمة، والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات انتماءه للإطار الاجتماعي [111]ص18.

إن هذه التصرفات الهدف منها هو إحداث التكيف مع متطلبات الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، في سلسلة متواصلة من الأفعال، وردود الأفعال لمختلف المواقف التنظيمية

لذا هذا السلوك هو مصدر القيم، والإبداع، والاختراع لإحداث التكيف، والاندماج داخل الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه، تلك التصرفات كل ما يصدر عن الفرد، من عمل حركي، أو تفكير أو سلوك لغوي، أو مشاعر، وانفعالات، وإدراك.

إن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري، من خلال جميع أنواع المنظمات، أينما يحل الأفراد المشاركين بعضهم البعض في شكل رسمي، لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد، والتقنية والهيكل التنظيمي، حيث هذه العناصر الثلاث تأثر وتتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي، هذا التفاعل بين العناصر الأربعة هو مجال السلوك التنظيمي [112] ص4.

2.1.1.3. مكونات السلوك التنظيمي:

بعد الإشارة إلى أن السلوك التنظيمي هو حركات وتصرفات، لأحداث عملية التكيف مع ما تقتضيه الحياة التنظيمية، فإنه للإحاطة بجوانب هذا السلوك داخل المنظمة يقدم هلريغل (Hellriegel): العناصر المشكلة للسلوك التنظيمي موزعة كالاتي [113] صص 29-31:

1.2.1.1.3. الآليات الفردية:

لكل عضو داخل المنظمة خصوصياته الشخصية ينفرد بها، وتميزه عن غيره، وانطلاقاً منها تتبلور نظرتة للمحيط التنظيمي، والتفاعلي داخل المنظمة، هذه التصورات تكون باستمرار على ارتباط وثيق بالجانب السلوكي للتنظيم، وتساهم بقسط كبير في بلورة الفعل الاتصالي، والأثر التحفيزي، و قدرة و تدعيم والأداء، والجدارة.

2.2.1.1.3. الآليات الشخصية والجماعية:

الفرد اجتماعي بطبعه، يتعذر عليه العيش بعيداً عن الجماعة، إلى درجة أن هويتنا الشخصية تتأكد عن نظرة ومعاملة الآخرين لنا، فعملية اندماج الفرد داخل الجماعة تفرض عليه فهم ديناميكية وتحرك أعضائها، واستنباط المعايير والقيم التي تسير عليها، بغية الحفاظ على الالتحام، فبعض المنظمات تخطط برامج لتحقيق اندماج المنصبين الجدد، في حين أخرى تدرك المهمة لرفقاء العمل.

3.2.1.1.3. الآليات التنظيمية:

تفترض هذه الميكانيزمات (الثقافة التنظيمية، تنظيم المنظمة، تحديد المناصب)، مجموعة من الاتفاقات الفنية المتعلقة بطريقة سير المنظمة كمنهج للعمل، السياسة وثقافة المنظمة، بحيث تشترط الفعالية أن يكون العامل باستمرار على إطلاع تام بالوظائف، والهياكل التنظيمية للمنظمة، فالآليات التنظيمية تشكل الأرضية التي تنتظم عليها سلوكيات كل عضو، وانطلاقاً منها يتم تقييم والتنبؤ به، تلك الآليات الثلاث التي تشكل السلوك التنظيمي، والاحتكام إليها في التنبؤ به.

3.1.1.3. أنواع السلوك التنظيمي:

يمكن تصنيف السلوك بشكل عام إلى ثلاث أنواع، رغم أنه لا يمكن الفصل الواحد منها على الآخر، وهي كالاتي [110] صص 25-26:

1.3.1.1.3. السلوك الفردي :

يمثل هذا السلوك أبسط صور السلوك التنظيمي، من حيث المثير، والاستجابة لفرد واحد، أي تفاعلات الفرد إزاء المثيرات، التي يتعرض لها إلى حياته اليومية، يعبر عن نسق الشخصية.

2.3.1.1.3. السلوك الجماعي :

وهو سلوك الجماعة، التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد، وعادات سلوكية بصورة تلقائية، تخالف ما هو مقبول وشائع، هذا ما قد يكون ثقافات فرعية تعصف بالمنظمة وتوازنها.

3.3.1.1.3. السلوك الاجتماعي :

يمثل هذا النوع من صور السلوك علاقة فرد بغيره من أفراد الجماعة التي ينتمي إليها، فارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه سلوك معين، نتيجة تأثير كل منهما على الآخر، نتيجة علاقة تفاعلية بين أفراد الجماعة، يتم بناء سلوكيات مشتركة، تحنك إلى نسق تفاعلي متوازن، من شأنه إنتاج ثقافة موجهة، و مألوفة لسلوكياتهم كقبول مشترك.

2.1.3. السلوك التنظيمي بوجهة سوسولوجية:

1.2.1.3. مدخل سوسولوجي:

إن تناول السلوك التنظيمي من الجانب السيكولوجي، ينظر للفرد انطلاقاً من دوافعه، وحاجاته الشعورية واللاشعورية، وبمعزل عن الآخرين، وكأن الفرد لا يعيش مع الجماعة، ولا يتفاعل مع أعضائها، يكون الاهتمام بنسق الشخصية فقط، إن هذه الملاحظة نخرج بها من دراسة السلوك في إطار الشخصية، إلى دراسة السلوك في إطار الجماعة، أي دراسة السلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي، يعني هنا أن أهداف الفرد تصبح ثانوية، والأهداف الجماعية هي الرئيسية، على أن الحاجة للانتماء هي أحد المفاهيم الأساسية له.

فالاهتمام بالفرد كفرد داخل المنظمة، لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكه، لأنه يتحرك، فمن مجموعة من العلاقات، والشروط التي تفرضها طبيعة النسق الثقافي للمنظمة، ككيان اجتماعي، تنشأ السلوكيات تبعاً للتفاعل الناتج عن أهداف، وأغراض الأشخاص فيها [114]ص90، لأن الفرد يؤدي العمل كفريق في المنظمة، كل فرد يشارك في مناقشات تتم بداخلها، ويتم تحديد الأهداف الجماعية بطريقة واضحة [114]ص96.

يتبين أن سلوك الفرد لا يتم خارج علاقة تفاعلية، أي بدون علاقة تعاون، وتكامل أو صراع، ونزاع، حيث أن السلوك المراد في هذه الدراسة هو السلوك الذي دافعية الجماعة، ومع الجماعة، من أجل الجماعة، ليصبح السلوك تفاعل اجتماعي تحكمه العلاقات الاجتماعية.

السلوك هو فعل اجتماعي، بمجرد وجود عدد من الأفراد والأشخاص المتفاعلين فقط، بل لكونه يحمل في انطلاقاته وطياته تصورات، ومعاني وأفكار حصل عليها في علاقته بهذه الجماعة، فتفاعله مع أعضاء تلك الجماعة يتم بها برمجة ذهنية جماعية، لبناء قاعدة ذهنية للتصرف تعبر عن نسق ثقافي مميز، ومنمط لسلوكيات الجماعة.

2.2.1.3. المفهوم السوسولوجي للسلوك:

يعتبر السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي أصغر وحدة تحليل في النظرية السوسولوجية ومن أهمها، فتحليله وتحديد محركاته، نستطيع فهم السلوك التنظيمي داخل

المنظمة، وحتى طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لأن الإطار التنظيمي هو السبب والنتيجة في وجود أفراد متفاعلين فيه، وهو نتيجة كذلك لتفاعلاتهم، وتطوراتهم وأنماطهم السلوكية.

بهذا يعرف ماكس فيبر (Max Weber) الفعل الاجتماعي أو السلوك الاجتماعي، على أنه يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني، طالما أن الفاعل، أو القائم به يضيف على فعله معنى ذاتيا [115]ص141.

يحدد هذا التعريف أن السلوك الاجتماعي يتوسم في السلوكات العقلانية، التي يستطيع القائمون بها أن يعطوا لها معنا، أو تفسيرا ذاتيا، بأنها سلوكات تدخل في نطاق التفاعل الجماعي، تأخذ بعين الاعتبار الآخرين من أجل إنجاز الهدف، أي تحديد طريقة العمل، وأسلوب حل المشكلات، وتفاعل الأهداف الفردية، ودمجها لتعبر عن قدرة جماعية تفاعلية للبناء الاجتماعي.

أما تاركوت بارسونز (T.Parsons) لا يختلف في تعريفه للسلوك الاجتماعي في دنيا الفاعل، والتي يدركها ويستخدمها في ذاته، إذ الفاعل يمكن أن يكون جماعة أو تنظيما [115]ص131.

يتضح أن السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي انه شكل من أشكال السلوك البشري، الذي تحكمه المعاني، تنظم التفاعل مع الآخرين، والتواصل معهم، أي هو السلوك الذي يتضمن المعنى الذاتي للفاعل، ويأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الآخرين وأفعالهم، فتحكمه وتوجهه الضوابط، والمعايير الاجتماعية، والثقافية الناتجة عن محك التفاعلات.

فالسلوك هو ذلك الجزء من الفعل الذي يلاحظه الباحث حينما يستنتج دافعه، أما الفعل هو الدافع والسلوك معا، في علاقة الوسائل بالغاية [116]ص142، إذن هو السلوك الواعي هو الذي يرتبط فيها الدافع، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفاعل، ذات طبيعة اجتماعية أساسا.

نلخص أن السلوك المقصود بالدراسة هو السلوك الناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة، تتم بناءا على علاقة اجتماعية تقودها، ويؤطرها نسق ثقافي مشترك،

وليد هذه العلاقة التفاعلية المباشرة، وتكون سابقة لوجود الفرد، أو خارجة عن إرادته، بحيث هذه الأنماط الثقافية تعطي الأفراد أنماط سلوكية، تجعلهم يفهمون بعضهم البعض لانتمائهم لنفس الوعاء الثقافي، مما يزيد استقرار وتوازن النسق الاجتماعي.

3.2.1.3. طريقة تعلم السلوك الاجتماعي :

تعتبر المنظمة ككيان اجتماعي مجال للفعل الاجتماعي الذي يخص منظمة دون سواها، تعكس نظرة الفئة القيادية للواقع وعواقبه، أي تصور القيادة الإدارية للكيفية التي لابد أن يتم بها الفعل الاجتماعي المنظم الهادف، هذه الرؤية تعبر عن النسق الثقافي للكيان الاجتماعي أو العقلنة المسيطرة.

تضم هذه العقلنة سلوكيات واعية تنشأ، وتعزز وتطور عن العلاقات التفاعلية بين القيادة الإدارية، وتعلم مروضيهم طريقة العمل، وحل المشكلات، تمر تلك الحلول في شكل قيم ثقافية مؤطرة للسلوكيات، ترسخ هذه الحلول وتقيم كنموذج مشترك، من خلال العلاقات الاجتماعية التفاعلية بين القيادة الإدارية ومروضيهم، لأن الفعل الاجتماعي، أو السلوك الاجتماعي هو شكل من أشكال السلوكيات الموجهة نحو الآخرين، يكون له معنى لدى الفاعل، ويتضمن في نفس الوقت اتجاهات أفعال الآخرين [117]ص625، مما يصبح الفعل أساس العلاقة الاجتماعية، وأساس التفاعل الاجتماعي، لأن عمليات السلوك الاجتماعي ليست سيكولوجية على الإطلاق، ولكنها تفتقد أهميتها في فهم الظواهر الاجتماعية، بدون المعنى الذي يضيفه عليها السياق النظامي البنائي للمنظمة [118]ص360، أي النسق الثقافي للمنظم.

فالفاعل الاجتماعي يكشف عن المنطق المتضمن، أو العقلانية في الفرد والسلوك، لأنه يبنى ما يمكن أن ينتظم حوله التفسير، وأنه يضع الصورة الجزئية للسلوك، من خلال المضمونات التي يعطيها المعنى [119]ص165، فكل فعل اجتماعي يتضمن عنصر القصد، و التفاعل مع الآخرين عن طريق المعاني.

هذا فإن التفاعلات أو العلاقات الاجتماعية الداخلية هي الأساس في تعلم السلوك الواعي لحل مشاكل التكيف، والاندماج، وبناء هوية الجماعة، ودمج مختلف الثقافات الفرعية في نسق ثقافي واحد، يحمل جملة من الأنماط السلوكية الواعية

والتي تراكمت، وتم قبولها جماعياً كتجربة، ونموذج لأسلوب التصرف، والسلوك، كقاعدة في أذهان أعضاء النسق.

3.1.3. محددات السلوك الاجتماعي:

1.3.1.3. خصائص السلوك الاجتماعي :

بعد تبين ماهية السلوك الاجتماعي، وكيفية تعلمه، وترسيخه كقدرة جماعية، لتوازن واستقرار النسق الاجتماعي، فإن مدى توازن، واستقرار البناء الاجتماعي للمنظمة، ومعرفة خصائصه، يتحدد على مستوى التفاعلات، والعلاقات الاجتماعية بين أعضائها، أي على أساس السلوكات المشكّلة، في إطار العلاقة التفاعلية، مما يتصف بالخصائص التالية :

- يكون السلوك المتبادل بين الأفراد، وهم مدركين للمعاني التي تضمنتها أفعالهم، وسلوكاتهم من جهة، والمعاني التي تتضمنها أفعال، وسلوكات الطرف الآخر، فهذه المعاني الثقافية، أو القواعد، والافتراضات المطورة من طرف الجماعة، حتى تكون مرجع للسلوك في العلاقات التفاعلية، يجب الاتفاق على الصياغة المشتركة لها.
- يتميز بأنه سلوك تحكمه المعاني الثقافية المشتركة، الموجودة في محيط الفاعل، تلك المعاني شيء موضوعي، وليست شيء ذاتي، انه سلوك هادف، وواعي.
- إن هذا السلوك لا توطئه المصلحة الذاتية، بل المصلحة الجماعية، التي توجه السلوك الجمعي، لتحقيق هدف جماعي، فهو ناتج عن دمج تلك الاستراتيجيات الفردية، في إستراتيجية جماعية.
- تكون هذه المعاني الموجهة للسلوك كقدرة جماعية، ناتجة عن اختيارات واعية، ومشاركة لمواجهة مشكلات التكيف، والاندماج، لإعداد أسلوب أمثل لمواجهةها.
- إن هذا السلوك الاجتماعي هو الجماعة، يعرف بها ويعرف فيها، لأن تلك العلاقات التفاعلية المعقدة، تحمل المحك لإنتاج معاني، يحتكم إليها في عملية التفاعل.

2.3.13. فوائد السلوك الاجتماعي :

إن تناول النسق الثقافي للمنظمة على أساس أن وحدة التحليل، هي السلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي، يعبر عن نمط العلاقة التفاعلية بين الأفراد المشكّلين

له، وعلى اعتبار أن هذا النسق الثقافي هو الذي يحور، وناتج عن تلك السلوكيات الاجتماعية [118]ص385، يمد الفاعل الاجتماعي بالعوامل التالية:

- الوسائل الاجتماعية التي تمكنه من إشباع حاجاته السوسولوجية، والنفسية، والاجتماعية والاقتصادية.
- طرق التعامل مع الوسط الاجتماعي التنظيمي، تلك الطرق التي اكتشفت بفعالية الجماعة، كأحسن الطرق للتصرف والفعل.
- ينتج القيم والمعايير، التي تساعد على التكيف مع الوسط الاجتماعي، والتفاعل معه، فهي تبقي المنظمة تشكيل اجتماعي يتجاوز مكوناته.
- يمنح القدرة على التكيف والاندماج، والفعل، والتصرف مع المواقف المستجدة في المنظمة، من خلال نموذج تراكمي لمختلف الخبرات، التي هي مصدر تماهي الأفراد لمنظمتهم.
- يمنح الفرد قدرة الخلق، والإبداع، والاندماج، والتكيف، من خلال بناء فهم مشترك لطريقة الفعل، ويحدد اتجاهاته ونظراته للبناء الاجتماعي، بدمج تلك الإستراتيجيات الفردية في هوية جماعية.

بهذه الفوائد يصبح البناء الاجتماعي نسيج متعاون، كفعل اجتماعي تتعايش فيه الثقافات الفرعية بداخله، لتكون نسق ثقافي يربط مختلف أعضاء البناء الاجتماعي في سلوك ثقافي موحد، ناتج عن اختياراتهم الواعية في كيفية بناء منظمتهم، أو دستور منظمتهم.

3.3.1.3. الدافعية و السلوك الاجتماعي :

تعرف الدافعية بأنها إيجاد توجيه، والمحافظة على السلوك، فكل فرد مناه له سلوكات معينة، فنذهب إلى العمل ونستجيب للبيئة التي نعمل فيها، نجتهد في عملنا، لأن الدوافع وراء هذه السلوكيات، تمثل القوة التي تحرك، وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، وتنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله، وفي درجة مثابرتة، واستمراره في الأداء [15]ص69، وولاءه، وانتماءه، وعمله مع الجماعة.

فهي من العوامل الأساسية التي تتضمن الشدة، والإصرار، والاتجاه نحو إتباع سلوك معين [75]ص112، كقوة تدفع الفرد لسلوك هادف، وإلى علاج التوتر الناشئ عن

وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية أو أكثر [111]ص85، فالدافعية من الجانب السيكولوجي تركز على نسق الشخصية للفرد، بينما التفسيرات السوسولوجية لا تفسر السلوك الاجتماعي في ضوء الأثر المحدد لدافعية شخص معين على سلوكه الظاهر، إنما تسعى على تفسير السلوك في ظل وجود نسق التفاعل، كأن نقول: إن سلوك شخص (ب) تحدد على أساسه طبيعة دافعية الشخص (أ)، في معناه أن سلوك فرد معين إنما يفسر دائما في ضوء دافعية فرد آخر [115]ص142، والعلاقة الاجتماعية في الحساب، كما أن الدافعية في النسق الاجتماعي تختلف عن الدافعية الشخصية، كون الأولى تشمل جميع النسق الاجتماعي، أي أنها تعبر عن القدرة الجماعية للفعل، ومواجهة مشكلات التكيف، والاندماج، أما الدافعية الثانية فهي فردية، لها أثرها فقط على سلوك الشخص المعني بها والمنطلق منه.

إن الدافعية المقصودة بالدراسة هي الدافعية الاجتماعية، المتعلقة بالنسق الاجتماعي للمنظمة الصناعية، في إطار نسق علاقة تفاعلية، يوظفها النسق الثقافي للمنظمة، الذي يحدد وينتج في نفس الوقت أنماط سلوكية جماعية، كأساس للعلاقات، والروابط الاجتماعية التفاعلية داخل النسق الاجتماعي.

4.1.3. الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي :

إذا كانت الثقافة التنظيمية هي قاعدة ذهنية للتصرف، وطريقة العمل في حل المشاكل التي تواجه النسق الاجتماعي، في عملية التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والسلوك الاجتماعي والفعل هو الوحدة الأساسية للتحليل، وبناء تلك التجربة المشتركة، فإن ذلك يكون من خلال الأبعاد التنظيمية الآتية:

1.4.1.3. السلوك الاجتماعي و المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن ملخص للتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء النسق الاجتماعي، ونوع العلاقات بين الأفراد على المستويات المختلفة، ومع قياداتهم الإدارية، ودرجة الثقة لإيجاد بيئة اجتماعية تضم أنماط سلوكية، نشأت عن محك التفاعلات، والاتفاق عن نسق مشترك لثقافة توظف تلك السلوكيات، من شأنه إيجاد بيئة اجتماعية تعمل على زيادة استمرار وتوازن النسق الاجتماعي [119]ص305، بحل أكثر لمشاكل التكيف و الاندماج بقدرة جماعية، تعبر عن ثقة، وتعاون أعضاءه.

إن إيجاد مناخ تنظيمي من طرف القيادة الادارية، تسوده ثقافة تشجع على التعلم التعاوني، وتفاعل ايجابي من خلال ثقة متبادلة بين أعضاء النسق الثقافي، يمكن من خلال ملاحظة السلوكات في: أنماط السلطة (مركزية ، لامركزية في إصدار الأوامر)، طريقة العمل بين أعضاء التنظيم (ثقة واحترام أو العكس)، أنماط الثواب و العقاب [15]ص 306-307، قبول ومناقشة الشكوك والاهتمامات بشكل جماعي، درجة تدعيم التصحيح من نوي الشأن بالموضوع [94]ص189، الطريقة التي يدار بها الأفراد، نمط اتخاذ القرار (مشارك- مغلق)، طريقة حل المشاكل الداخلية بتدخل الإدارة، أو النقاش الهادف للحل، أهم من الالتزام بالقواعد [120]ص ص45-56، بملاحظة هذه السلوكات يمكن معرفة ثقافة المناخ التنظيمي للنسق الاجتماعي.

2.3.1.4. السلوك الاجتماعي و نظام الاتصال:

يعبر نظام الاتصال عن عملية التفاعل الاجتماعي، التي يستخدمها أعضاء النسق الاجتماعي، لبناء معاني تشكل في عقولهم صور ذهنية للمنظمة، ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق المشاركة في فكرة، أو اتجاه، أو موقف في مواجهة عمليات التكيف الخارجي، والاندماج الداخلي.

فيشمل نظام الاتصالات كل أعضاء النسق الثقافي، لبناء ثقافة اتصالية داخل النسق الاجتماعي بدفع و تعزيز من القيادة الإدارية، كيف يمكن جعله خال من المعوقات، كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل: الاستماع، المقابلات الشخصية والاجتماعات [3]ص40، وغيرها من السلوكات التنظيمية، التي تعبر عن القدرة الجماعية الاتصالية، لحل مشاكل التكيف والاندماج .

إن إحدى الأبعاد الأساسية للسلوك الاجتماعي، والفعل الاجتماعي، يعبر على التعاون مع الآخر، وفهمه والاتفاق على العمل جميعا، و وفق ما تقبله الجميع كأنسب أسلوب العمل، هذا يتم شرحه من خلال حوار جاد ومقنع.

إنه تفاعل اجتماعي يعتبر بوابة لتكوين علاقات اجتماعية بين أفراد النسق الاجتماعي [3]ص63، بمنح صفة الاجتماعية للفرد كرجل اجتماعي، بتكون سلوكهم عن طريق المفاضلة، والاختيار بين نطاق الأهداف، والغايات، والوسائل الممكنة، لبلوغ تلك

2.3. تطوير السلوك و النسق الثقافي :

1.2.3. انتظام السلوك في النسق الثقافي :

1.1.2.3. الثقافة التنظيمية و السلوك :

تعتبر الثقافة التنظيمية نسيج ثقافي لبناء من أنماط السلوكيات المشتركة [123] (موقع الكتروني)، فهي الطريقة المميزة التي تمارس بها المنظمة نشاطها، وهي البعد الإنساني الذي يخلق التوحد في المعنى، ويوحي بالالتزام والإنتاجية، عند القيام بتغييرات إستراتيجية في المنظمة [124] (موقع الكتروني)، بهذا المعنى هي نتاج للسلوك الجماعي لأعضائها، الذين ينظمون الروابط الاجتماعية فيما بينهم لتصبح تفاعلات، من خلال إنتاج مجموعة من الافتراضات، والقواعد والقيم وتطويرها بطريقة مشتركة، لتصبح مرجع للسلوك النموذجي داخل المنظمة، يشترط أن تعبر عن تجربة جماعية، أو في شكل ذاكرة مشتركة، كبرمجة فكرية جماعية للحلول بالنسبة لمشاكل الاندماج الداخلي، ثم يصبح هذا الإرث المشترك الفاعل، في صياغة السلوك الفردي فيما بعد [125] (موقع الكتروني).

لأنها مجموعة من السلوكيات التنظيمية الممارسة داخل المنظمة، فالأفراد داخل النسق ينظمون بطريقة غير مباشرة لروابط، وعلاقات اجتماعية، في شكل تفاعلات تعبر عن قدرة جماعية للمنظمة، التي بنائها الاجتماعي ككيان هو من تقرير أفعال أعضائها، وفقا لقواعد مقبولة اجتماعيا [126] ص63، فالأفراد يقومون بعملية الاختيار بين أهداف مختلفة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف [126] ص65، بعلاقة تفاعلية تأخذ بالحسبان الآخرين.

فالثقافة التنظيمية تطوّر واقعا لتوقعات سلوكية محددة، تعزز في علاقات، وتفاعلات اجتماعية محددة عبر تاريخ المنظمة، بحيث أن السلوك المرتبط بكل دور يبقى ثابت، بغض النظر عن يحتل تلك المكانة [126] ص67.

2.1.2.3. السلوك إعادة إنتاج ثقافي :

يعتبر السلوك التنظيمي هو إعادة إنتاج ثقافي، فليس مرجعيته في هذه الدراسة الاستعدادات النفسية، بل الأطر الثقافية لبناء الاجتماعي القائم، هذه الأطر تشكل مرجعيات

يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول، والطرق، والمناهج التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم، وتوجهاتهم المتعددة، وحتى المتقاربة، من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية، أو العمل الجماعي المشترك، يعني هذا انصياح الفرد بالثقافة التنظيمية أي يطبع اجتماعيا بما فيه الكفاية، وذلك ما يسمح بالتمييز بين الأفراد المنتمين إلى منظمات مختلفة [14] ص 41، فالعوامل الثقافية ذات فاعلية تسيطر على طبيعة السلوك، والعلاقات الاجتماعية [14] ص 41، هذا الوعاء الثقافي الذي يتشرب منه أفراد مجموعة بصورة واعية، أو غير واعية، يؤدي في نهاية المطاف إلى تشكل كيان، وهوية تتجاوز الكيانات، والهويات الفردية المشكلة له دون إلغاءها كلياً.

إن الثقافة التنظيمية بهذا موجه لسلوك الأفراد المنتمين إليها، على الأقل بالقدر الذي يحقق به استمرار هذه المجموعة، بتحديد السلوك الملائم، وغير ملائم لدعم استقرار، وتوازن النسق الاجتماعي للمنظمة [100] ص 90، ككيان اجتماعي مستقل عن وعي، ووجود أفراد، لأن إهمال النسق الثقافي كإطار مرجعي للسلوكيات الأفراد، معناه لم يعد الكيان الاجتماعي كذلك، ويعوق حركة تطور المنظمة، ويؤثر على كفاءتها، وعلى تحقيق أهدافها، فالمنظمات العملاقة لم تولد في لحظة، وإنما هي نتيجة خبرات وأزمات، ونجاح، وفشل، منذ فترة زمنية بعيدة، حتى استقرت على ما هي عليه الآن في ثقافتها التنظيمية الكفاحية.

لأن الثقافة التنظيمية تدعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة، وقدرتها وكفاءتها على حل مشاكلها بنفسها، لتحقيق هدف مشترك، بما تضعه من طرق، وأساليب لمواجهة العوائق التي تواجهها، إن هذه الكفاءة تختلف من منظمة إلى أخرى، في قدرتها على إنتاج ثقافة تحقق لها ذلك، لأنها تعبر عن الفعل الاجتماعي المنظم والهادف.

نلخص فنقول إن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية، بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة، وعلاقات غير متساوية، تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، بحيث يستطيع تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج المجموعة من جهة أخرى، فالجماعة بهذا المعنى تسمح للفريق، أو المجموعة بأن تتشكل، وتتكون بصفقتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات، وطرق الدمج، والانتماء لهذه المجموعة أولاً، وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم، ومعارفهم، وتوحيد معالمهم

المتضاربة منها، من أجل استمرار هذه المجموعة، وبقيتها من جهة ثانية [5] ص ص 184-186.

3.1.2.3. ماهية النسق الثقافي للمنظمة :

يشمل التصور الذي اختارته القيادة الإدارية للمنظمة كنسق اجتماعي، من تمثيلات وقيم، وأفكار ومعايير في تفاعلها مع مرؤوسيه، كتشكيل اجتماعي يعبر عن القدرة على الخلق والإبداع، وعن طريقة تعبر على فهم قيادة المنظمة لحل مشاكل الاندماج الداخلي لتكوين اجتماعي كفعل اجتماعي، هذا التكوين التفاعلي يمنح للنسق الاجتماعي على أنه مجموعة من الأفراد، أو تشكل بنائي للأفراد المتواجدين في كيانات وأشكال نوعية، وخاصة، تفوق وجودهم الفردي، ويمنح للفرد على أنه كائن اجتماعي له القدرة على الفعل بذاته، ويمنح النسق الثقافي للمنظمة على أنه مجمل الاستجابات، وردود الأفعال المعززة، والتي تم تطويرها من طرف القيادة الإدارية بصفة تفاعلية مشتركة، تميز كل منظمة عن غيرها، فالنسق الثقافي هو وليد الاختيارات الواعية، نابعة من تصور جماعي مشترك لكيفية معالجة، ومجابهة المشكلات والعوائق المطروحة أمام الفاعلين المعنيين بهذا الفعل الجماعي، بتعزيز ودفع من طرف القيادة الإدارية للمنظمة.

حيث أن هذا النسق تحكمه العلاقة الاجتماعية الأولية، الناتجة عن الفرد بصفته كائن اجتماعي طبيعي، وعضو في بنية اجتماعية، تعبر على الفعل الاجتماعي الهادف، عن طريق تشكل اجتماعي وليد اختيارات واعية، لدمج مختلف الاستراتيجيات الفردية، أو الثقافات الفرعية للتعايش على إنتاج هوية.

إن هذا النسق الثقافي هو نموذج تراكمي لأنماط السلوكيات الواعية للكبان الاجتماعي، وليدة قدرته على التكيف والاندماج والخلق والإبداع أو ما يسمى (بالتاريخانية) [127] ص 57، التي تعني قدرة مجموعة ما على التأثير، والفعل على نفسها بنفسها، أو قدرة منظمة على تحقيق تصورها، لتتجاوز البناء الاجتماعي الأولي، إلى تشكيل بنائي آخر له عوائقه الخاصة التي يريد أن يجابهها، وضوابط الداخلية لروابطها، وعلاقتها الاجتماعية.

هذا يحصل في نسقها الثقافي الذي يحوي تلك الذهنيات في مرجع، وإطار مشترك للفعل، والتصرف، أو تمثيلات وتصورات ثقافية، يعمل على إنجازها في عقلنة يريدها، هذه

العقلنة تعني البحث عن الكيفية التي يفهم بها هؤلاء المشاكل والعوائق التي تجابههم، والحلول التي يتصورنها والوسائل التي يستعملونها، أي تعزيز وتطوير أنماط السلوك الواعي - الفعل الاجتماعي - من طرف القيادة الإدارية داخل المنظمة.

2.2.3. إدارة الثقافة التنظيمية:

بعد التطرق إلى الثقافة التنظيمية، ومنحها كمنسق فرعي داخل المنظمة، وإلى السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي كمنحى ظاهري لتلك الثقافة السائدة، ودورها في توازن النسق الاجتماعي استقراره، وتلك السلوكيات التي تنتج على محك التفاعل الاجتماعي، لتعبير عن كيان اجتماعي مستقل بذاته ومنتجة لثقافته.

فإن هذا يوجب على المنظمة مشكلة اجتماعية أخرى هي أن تساير الثقافة التنظيمية الأوضاع الجديدة للمنظمة لصنع ريادتها وتميزها، أي يغير أعضائها في إطار علاقاتهم أنماط التصرف، والفعل لمواجهة المشاكل الجديدة التي تواجه المنظمة، وتهدد كيانهم الاجتماعي، ليصبح التغيير ظاهرة حياتية لإبداع، والتجديد والابتكار، المنافي للجمود والركود، لتطوير النسق الثقافي الذي يحمل خبراتها كتجربة ريادية تصنع نجاحات المنظمة، هذا ما يؤكد أن المنظمة كيان اجتماعي للفعل في قدرة جماعية للعمل.

1.2.2.3. ماهية إدارة الثقافة:

تعني القدرة على تغييرها بالتناسب مع المعطيات، والمستجدات، التي يقتضيها تغيير الظروف الاقتصادية، والاجتماعية و التكنولوجية [15]ص296، فإدارة الثقافة هي تطوير وتدعيم، وتعزيز الثقافة التنظيمية كي تصبح ثقافة ملائمة وفاعلة، تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فتدعيم الثقافة يتطلب تحليل، أو تشخيصا يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة، أو باستخدام وسائل التغيير [128](موقع الكتروني)، لأن عملية تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية هي السمة المميزة لتطوير المنظمة [129](موقع الكتروني)، في كيفية عمل الأشياء داخل المنظمة، عن طريق الوسائل المتعددة مثل الاتصالات، اتخاذ القرار أو حل النزاعات، تحديد المكافآت، المناخ التنظيمي.

حيث أن عملية تطوير المنظمة عبارة عن جهد طويل المدى، يدار من قبل الإدارة العليا، للتطوير المستمر لإدارة الثقافة التنظيمية، برؤية مستقبلية، في عمليات حل المشاكل

من خلال العمليات الجماعية، لتوضيح ما هي المسارات التي سوف تتخذها المنظمة في التنفيذ [129](موقع الكتروني).

لكن إذا كانت إدارة الثقافة التنظيمية هي تغيير، وتطوير النسق الثقافي للمنظمة لتحقيق فاعلية المنظمة، بما يكسبها خاصية التنظيمات المستقرة، والقوية، بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية، ومعنوية للعاملين، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها [30]ص ص 289-290، هذا ما ويوحى بتناغم وتوافق الثقافة مع البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة في نجاحها، وحلها لمشاكل الاندماج الداخلي، والتكيف الخارجي.

تعود أهمية إدارتها لفاعليتها الشديدة في قيم الأفراد، ومعتقداتهم الثابتة، تتمثل هذه الأهمية في القيم والمعتقدات الراسخة، التي أثبتت فاعليتها في الماضي، باعتناق الأفراد لها وتقبلها، تمكن المنظمة من خلق بيئة تساعد على تطوير الأداء، وتوفير إدارة التغيير، ومن التغلب على المعوقات التي تعوق تحقيق استراتيجياتها، والتي تسبب مقاومة التغيير الثقافي. فعملية التوافق الثقافي تعتبر في غاية الأهمية، لأنه إذا لم تتوافق الابتكارات مع الثقافة القائمة فإنها عديمة الجدوى، إلا إذا تغيرت وتطورت الثقافة لتتوافق معها، من خلال إدارتها لتحقيق تجربة في شكل ذاكرة جماعية للتصرف، فإن السؤال الذي يطرح نفسه ما هي العوامل الموقفية التي تساعد على تغييرها وتطويرها لتحقيق ذلك؟ هذا ما سيتم الطريق له من خلال العناصر الآتية الذكر.

2.2.2.3. دواعي إدارة الثقافة التنظيمية:

عندما يفكر في إجراء تغيير وتطوير للنسق الثقافي للمنظمة، يتعين التفكير في مجموعة من العوامل، التي تدفع إلى ذلك وتقلل من صعوباته، وهي:

- وجود أزمات، والقدرة على بيان حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغيير المطلوب، لاعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها [30]ص 297، لأن تلك الأزمات من شأنها تمارس ضغط، أو تهدد استقرار، وتوازن المنظمة [53]ص 199، هذا ما قد يدفع المستهدفون بالتغيير المطلوب إلى التجاوب لتحقيقه، المؤدي إلى تطوير النسق الثقافي.

- تغيير القيادة الإدارية، لأنها فرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة، وفرض قيم جديدة، ولكن يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة، تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، لجعل أعضاء التنظيم أكثر تجاوب معه لإحداث التطوير التنظيمي [30]ص297.

- تكون عملية تغيير السلوكيات التنظيمية، وتطوير أنماط أخرى مرغوب فيها، أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون وقت طويل على ترسخها، وكذلك في مرحلة الضعف التي تلي النضوج [31]ص270، حيث تتوطد رؤية مشتركة بخصوص اتجاه التغيير، من قبل جميع أعضاء المنظمة [53]ص199، يضاف إلى هذا إذا كانت المنظمة تمر بمرحلة حرجة في سمعتها.

- يكون التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات الصغيرة الحجم، أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال، وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

- كما تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة، وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك إجماعا حولها، كلما تطلب تغييرها وقت أطول، والعملية أصعب والعكس صحيح، كما أنه تتعد الثقافات الفرعية يتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا، مما لو كانت ثقافة واحدة، على مستوى التنظيم [31]صص270-271.

إن هذه العوامل توحي أن عملية تطوير، وإدارة الثقافة التنظيمية هي عملية مستمرة، ومتتابعة ابتداء من تشكل المنظمة في دورة حياتها، إلى الصعوبات والأزمات التي تواجهها، إلى نمط القيادة الإدارية الموجودة، وحجم المنظمة، ودرجة تماسك الثقافة التنظيمية، ووجود ثقافات فرعية بداخلها، كل هذه يجب مراعاتها داخل أي عملية تطوير ثقافي للنسق.

3.2.2.3. عملية التغيير محدد ثقافيا:

إن تحقيق أهداف التغيير التنظيمي محددة ثقافيا، لأن تلك يصعب تحقيقها إن لم يأخذ بعين الاعتبار في العمليات والإجراءات، والأنظمة، بالثقافة التنظيمية، ذلك أن تحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، يساعد على تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ، واستمرارية التغيير، فالحافز الأول لتطوير النسق الثقافي للمنظمة أثناء التغيير، تنفيذ واستمرارية التغيير.

فالقضايا المتعلقة بالتغيير تتم مناقشتها بتحديد ثقافي، مثل إمكانية اعتقاد أفراد المنظمة بالتغيير، إذا كان ممكنا ما هي فترة تنفيذه، ودرجة مقاومة التغيير في كل ثقافة، أثر الثقافة على أسلوب تنفيذ التغيير، يمكن الإجابة عن هذه المشكلات بالاستعانة بالثقافة المتوجهة بالوقت [75] صص 370-371، أي معرفة الثقافة السائدة، وخصائصها ودرجة قبولها، ومقوماتها، وقبولها للتغيير المستهدف للتطوير التنظيمي، هذا ما يعد من أحد الأسباب الرئيسية التي أغفلتها المنظمات الصناعية فيالجزائر إن تحقيق التميز في الثقافة التنظيمية عن طريق مكوناتها، وخصائصها، لتأطير السلوك التنظيمي داخل المنظمة، يمكن للقيادة الإدارية في المنظمة من تحديد الخصائص، والمكونات الثقافية المطلوب استخدامها، أو التأثير عليها لإحداث التغيير المطلوب.

لأن أي تغيير ثقافي يجب على القيادة الإدارية، أن تعمل على جعل مرؤوسيه يفهمون، ويدركون أهميته، من خلال الإعلان عن رسالة المنظمة، ومعتقداتها واستراتيجيتها، بالتركيز على إحدى جوانب الثقافة التنظيمية، كبناء ثقافة المناخ التنظيمي وبناء ثقافة للتحفيز، جيدة، تدفع وتعزز اتباع السلوكيات الواعية بهدف المنظمة، في ثقافة اتصالية تعد مفتاح لفهم، ومناقشة الأهداف بطريقة جماعية.

بهذا فإن عملية التغيير الثقافي المنظمة تحتاج إلى استخدام فريق عمل، لإنجاز الأهداف التنظيمية، وتحقيق إنجاز الأداء، والعمل المطلوب بكفاءة، يتجسد في صفات لبناء تنظيمي اجتماعي يعبر بكفاءة، وفاعلية عن قدرة جماعية للفعل الاجتماعي، في إحداث التغيير الثقافي المرغوب بنسق تفاعلي، كمحرك لإنتاج ضوابط، وقواعد تنظيمي الروابط والعلاقات الاجتماعية.

3.2.3. التغيير والتطوير الثقافي:

1.3.2.3. مفهوم التغيير الثقافي:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية، تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية، من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك، ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناءا على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي [130] صص 286، فهو تغيير موجه ومقصود، وهادف

وإواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات [15] ص 343.

إن تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق البشرية، يساعد تغيير وتحديد النسق الثقافي السائد، وإحلال نسق ثقافي يتلاءم مع التحولات المستمرة، يركز على التمييز، والإنجاز والنتائج، والتجانس والجماعية، والتفتح على الخارج والداخل، والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة، والمشاركة والابتكار، والاهتمام بالعاملين كآدميين، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير، هذه السمات الأساسية التي تتشكل منها الثقافة، تعبر عن التغيير الثقافي المرغوب، الذي يضيف روح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية، يكسبها نضجا بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء، والنمو والتميز [131] ص 262.

فإحداث التغيير الثقافي في السلوكيات لا يمكن إحداثه، إلا بتمهيد أذهان العاملين، وتهينتهم نفسياً قصد إقناعهم، برفض السلوك الحالي، واعتباره سلوك غير مرغوب، أو يؤثر على توازن النسق الاجتماعي، وأنه في التغيير تتعاضد مصالحهم الذاتية، وسيكونون في وضع أفضل بنتيجة أفضل هذا التغيير [132] ص 99.

إن التغيير الثقافي هو إحداث تعديل للسلوكيات، وتعديل الذهنيات لأعضاء التنظيم، في كافة المستويات التنظيمية، في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس، مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المنظمة، تؤمن بضرورة التغيير، وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، ذهنيات وعقليات بشرية تملك التخيل، والتفكير الإستراتيجي والابتكار، والمبادرة والمخاطرة، متحررة الفكر، الحاجة العالية للإنجاز، إذ لا بد أن تنعكس هذه الصفات على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، ويكون نتيجة ذلك تطوير ثقافي لنسق الثقافة التنظيمية.

2.3.2.3. مراحل التغيير الثقافي :

بعد الإشارة إلى مفهوم التغيير الثقافي، فإن تنفيذه يتطلب مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى النسق الثقافي للمنظمة أهمها [130] ص 12:

- لتحقيق قدرة جماعية للكيان الاجتماعي، فإن ذلك يوجب تعبير في السلوكيات، والاتجاهات والقيم، وافتراسات العاملين اتجاه العمل، الوقت، النظام،

السلطة، المؤسسة والقادة، أنفسهم والآخرين، وكذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية، وأهداف ومصالح المنظمة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر في سبيل البقاء، والنمو في بيئة شديدة التغيير.

- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية، والسلوكيات السائدة، ودراستها بهدف التعرف على الجوانب الإيجابية، والسلبية من أجل التعزيز الإيجابي، ومعالجة السلبي والتخلص منه.
- ضرورة الاهتمام بإسهامات القيادة الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب، باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة في تعزيز السلوكيات الإيجابية، وأن يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسيا من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم.
- العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة، وتطويرها السلوكيات وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها.
- الاستفادة من خبرات الباحثين، والخبراء من خلال إقامة ندوات، وملتقيات بقصد التعرف على تجارب، وخبرات المنظمات الرائدة.
- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال، وحركة الأفكار، والممارسات من وإلى الإدارة، بشكل ينمي ويطور الثقافة التنظيمية.
- وضع نظام استحقاق، يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم، ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز.
- إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية، تقييم أداء، منظومة الحوافز، والتي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط والالتزام، والمسؤولية، وتنمية الشعور بالانتماء والولاء، وروح الفريق، إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار، وإيداء الرأي والرقابة الذاتية.
- الأقلمة والمواجعة الاجتماعية مع مختلف الأوضاع الجديدة للمنظمة.
- نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير، الذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية، أو إحلالهم بالأفراد الراغبين، والمستعدين للتغيير.
- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء منهم.
- اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

3.3.2.3. أسباب مقاومة التغيير :

إن عملية التغيير ليست سهلة، لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات، أو على مستوى المنظمة ككل، والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية:

- اعتقاد بعض الأفراد بأن التغيير ليس بحالة طبيعية، وأن الأمور تسير على غير المعتاد، إضافة إلى اطمئنانهم بطريقة التسيير الحالية، يخلق لديهم حالة من القلق، والاضطراب والرفض للتغيير.
- خوف الأفراد من عدم نجاح التغيير، وعدم توفر الأدلة الكافية على إيجابيته، وكذا المعلومات الكافية عن كيفية إقامته، وإلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم، وبقيادة التغيير، وأنه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط، مما يخلق مقاومة له.
- اعتقاد الأفراد بأنه لا طائل من التغيير، إضافة إلى استفادة البعض الآخر في الوضع الحالي للمنظمة، يجعلهم يقاومون التغيير، ذلك أنه يفقدون بعض الامتيازات.
- تمرد العاملين من خلال شعورهم أن هذا التغيير مفروض عليهم.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير، أي بتعارض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقاً أساسياً للتغيير.
- العلاقات الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل، يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك، ولنفس الأسباب ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهدداً لمعايير سلوك المجموعات، فمعايير المجموعة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على سلوك الموظف، وكل تغيير يخالف معايير الجماعة سوف يقابل بالمقاومة [133] ص 381-382.

3.3. التغيير الثقافي اتجاه التطوير التنظيمي :

من المفترض أن التغيير ثقافي يؤدي إلى نتيجة تطوير للنسق الثقافي للمنظمة، بتطوير عقليات، تعكس وتبني نجاحات المنظمة في سلوكياتها، لذا يمكن تناول التطوير الثقافي من خلال ما يلي:

1.3.3. تعريف وخصائص التطوير التنظيمي:

1.1.3.3. تعريف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي تغيير ثقافي، أو إعادة بناء، وتغيير أساليب الفعل والتصرف، بمدخل ثقافي "الثقافة التنظيمية"، يعتمد في الأساس على تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية في نسق تفاعلي، كمحك لإنتاج المعايير، والقواعد المنمطة للسلوك

الاجتماعي، تحدد من خلاله خصائص النسق الثقافي، وفي نفس الوقت يعيد إنتاج تلك السلوكات المرغوب فيها ليبنى نجاحات المنظمة.

حيث يعرف ليبيت (Lippit) التطوير التنظيمي بأنه استخدام المعرفة، وتقنيات العلوم السلوكية، بمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وأهداف وغايات المنظمة، لزيادة فاعلية التنظيم [134]ص233.

يوضح هذا التعريف أن أساس التطوير التنظيمي هي الرؤية الجديدة، أو المعرفة حول الوضع الجديد، الذي يكون فيه النسق الاجتماعي في توازن، من خلال بناء سلوكات وفعال اجتماعي، تدمج فيه استراتيجيات الأفراد، في شكل قدرة جماعية تحقق هدف المنظمة.

كما يعرفه شافرتز (Shafritz) أن التطوير التنظيمي ينبثق عن النظرية القائلة، بأن استمرار أية منظمة مرهون بالتخلص بشكل دوري من الأجزاء، أو الصفات التي تسهم في فشلها، والتجديد، وحل المشكلات في إطار المدخل السلوكي [135]ص384.

كما أن هذا التعريف يبين أن أساس التطوير التنظيمي هو التغيير، والتخلص من السلوكات المعيقة لتوازن المنظمة، وتتعارض مع أهدافها، وإحلالها بسلوكات مرغوب فيها، بعملية مستمرة ومتجددة لبناء إطار للفعل الاجتماعي، لحل المشكلات بما يوفر نموذج عام للحلول، كمرجع للتصرف والفعل.

فالتطوير التنظيمي هو استراتيجية لإدخال التغيير الثقافي، بتمية القوى البشرية، بالتركيز على الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتطوير، ودعم القيادة الإدارية بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء التنظيم، في إطار نسق تفاعلي، يستهدف التأثير على المعتقدات، والقيم والاتجاهات داخل المنظمة، بما يمكن من التكيف الفعال مع المعدلات السريعة، والمتصاعدة للتغيير الثقافي، مما يمكن المنظمة وأعضائها من الفعل بنفسها.

أي التطوير التنظيمي هو تطوير للوعاء الثقافي، بهدف إدخال تغييرات على كل أو بعض الأنماط السلوكية، وإلغاء سلوكية معينة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات جماعية، على

حل المشكلات، وتدعيم عملية التعلم، والاختيار بين البدائل المتاحة كعملية مستمرة، بدعم وتعزيز من القيادة الإدارية داخل المنظمة.

2.1.3.3. خصائص التطوير الثقافي:

يتصف التطوير الثقافي ببعض الخصائص، التي تميزه عن عمليات التغيير الثقافي الأخرى، منها الشمولية، والاستمرارية، والمشاركة، والاهتمام بالقوى البشرية، كرأس مال اجتماعي للمنظمة، وتعبئة جهودهم في مساندة برامج التطوير، وحل المشكلات.

فمن بين أهم خصائص التطوير الثقافي:

- الشمولية: فهو عملية تغير ثقافي تشمل تطوير، وتحسين الوسائل، والعمليات، والبناء الاجتماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
- الاستمرارية: أي الاستمرارية في تحسين بيئة العمل، والمناخ العام للمنظمة.
- المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التغيير، والتطوير باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتغيير.
- التخطيط المسبق لتشخيص المشكلات، وتجميع الجهود، وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير [136]ص13.
- التوجه نحو حل المشكلات التنظيمية بطريقة فعلية، وعملية نحو حل هذه المشكلات، لتحسين الأساليب التشغيلية، وتحقيق أهداف التنظيم.
- إن مجهودات التغيير موجهة أساساً نحو المجموعات، طالما أننا نعمل في مجموعات، فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.
- يُركز في عملية التطوير على مفاهيم التجربة في التعلم، لأنه يعتمد أساساً على عملية قياس مدى نجاح التغيير الثقافي، لتعديل ما أريد تغييره ثقافياً من أنماط السلوك.
- يركز التطوير التنظيمي أساساً على تغيير الاتجاهات والسلوك، لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس، ورغبة الأشخاص في التطوير، وتميل إلى التغيير والالتزام به [131]صص33-34.

2.3.3. أهمية التطوير الثقافي :

تتمثل أهمية التطوير الثقافي في الجوانب التالية:

- دعم كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها، ورفع الإنتاجية، كما ونوعاً، وتقليل هدر الموارد، أي تحقيق عقلانية معينة في تسيير المنظمة.
 - تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها، والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع، والقدرة في الابتكار، ومجارات قدرات المتفوقين.
 - يوفر مناخ ملائم، وبيئة متوازنة، ومجالات لحل المشكلات والطوارئ، ومواجهة نقاط الضعف في المنظمة.
 - العمل على تكامل أهداف التنظيم، والمجتمع و العاملين [131] صص 31-32.
 - زيادة القدرة على التكيف الخارجي، والاندماج الداخلي.
 - تنمية وتعزيز العمل الجماعي، ودمج الاستراتيجيات الفردية، وجعل السلوكيات فعل اجتماعي.
 - تنمية روح التعاون، والاشتراك في حل المشاكل التي تواجه أعضاء التنظيم، في تحقيق هدف مشترك.
 - زيادة الولاء والانتماء، والالتزام التنظيمي في تحقيق الهدف.
 - خلق مجموعة اجتماعية قادرة على الفعل، والتطوير والنمو [131] صص 35.
 - إيجاد نظام فعال للاتصالات الأفقية، والرأسية، واتصال الأفراد بالانفتاح التنظيمي، والقدرة على مواجهة المشكلات، والتحديات [131] صص 35.
 - تعزيز فاعلية التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة، مما يزيد مرونتها، ويحفز الأفراد على العمل بصفة جماعية [131] صص 36.
- إن هذه الأهمية تبين أكثر التطوير التنظيمي، هو البرمجة الذهنية الجماعية، لخلق ذهنيات أو عقليات، فاعلة جماعياً لتحقيق الهدف التنظيمي.

3.3.3. أهداف التطوير الثقافي:

تتمثل إستراتيجية التطوير الثقافي في التدخل في أوجه السلوكيات، التي تمارس داخل المنظمة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعة في حل مشكلاتها، لكن هذه الإستراتيجية تختلف في أهدافها باختلاف مشاكل وظروف المنظمات، واختلاف العناصر المساعدة على إحداث التطوير ودواعي القيام به.

تتمحور أهداف التطوير الثقافي حول [131] صص 28-29:

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويش
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- العمل على إيجاد التطابق والتوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد فعالية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأسباب الصراعات، من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة ونتائج المحتملة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.
- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- إيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي، يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل، التي تعاني المنظمة بشكل صريح، وعدم التكتّم عليها وتحاشي مناقشتها.
- زيادة الحافز الفردي، والرغبة في رقابة النفس، وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية، داخل المنظمة.
- التكيف، والتكيف الاجتماعي عند تعيين موظفين جدد بالمنظمة.
- تقويم الاتصالات المفتوحة والفاعلة، ودعم وتشجيع الموظفين [131]ص36.
- تقويم نظام الحوافز، بثقافة تجعل منه بناء لدافعية جماعية.

من هذه الأهداف نجد أن تركيز المنظمة على تغيير أو تحسين سلوكها التنظيمي، وبناء مناخ تنظيمي، أساسه الثقة بين الأفراد، وبناء ثقافة اتصالية بين مجموعات العمل، يفترض أن هذا التغيير سوف يمكن أعضاء المنظمة، أو مجموعات العمل من تطوير ثقافي، قام به الأفراد في تغيير أفضل لأنفسهم، ومتفق عليهم للعمل والتصرف، وليس برنامج موجه مفروض عليهم، لأن أساس التطوير الثقافي هو محك ونسق التفاعل الاجتماعي.

4.3.3 العناصر المساعدة على إحداثه:

إن أي تغيير ثقافي لكي يصبح التطوير الثقافي نتيجة له، يتعين له مجموعة من العناصر لإحداث التطوير الثقافي، إذ من بين تلك ما يلي:

- تحديد هدف التطوير، فيكون واضح ومحدد يمكن تطبيقه في عملية التغيير الثقافي، ويسهل استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها.

- النظرة الإيجابية "التجديد المستمرة" للمنظمة، واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير، والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها، وكذلك تطوير المنظمة نفسها ثم التحول إلى حالة جديدة، وتطوير الإجراءات وأساليب العمل، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات، والمناخ التنظيمي للتحول إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل [131]ص29.

- الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين في المنظمة، والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم، وتطلعاتهم الاجتماعية، والاهتمام بالثقافة التنظيمية من حيث أنماط سلوكياتهم، للتعرف على توقعاتهم، وسهولة حل لمشكلاتهم والتعامل معهم [131]ص30.

- النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي له خصوصياته، وثقافته ومميزاته، تحددتها تفاعلاته الاجتماعية للأعضاء، وبناء اجتماعي للعلاقات الاجتماعية، أي أنه كيان منتج لثقافته.

- تبني إستراتيجية تسعى إلى التجديد، والابتكار الذاتي، عن طريق إحداث تغيير له دلالات في سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين المناخ التنظيمي، وتفهم العاملين بنظام الاتصال، وحفز ودفع السلوك، في تغيير للفهم والاتجاهات، والتوقعات التي يبنونها نحو زملائهم، وفي نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات العمل [131]ص30.

- الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال التجربة، أي أن يكون تعلم السلوك المرغوب نابعا من خبرات واقعية معايشة، للاستفادة من هذه التجارب، هذا ما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية تمثل اتجاهات المنظمة، وإبداعاتها في تجربة مطورة بقدرة جماعية.

إن هذه العناصر تمكن من بناء تجربة جماعية للفعل الاجتماعي، تعبر عن كيان اجتماعي مستقل بذاته لتحقيق أهدافه.

4.3. تطوير النسق الثقافي:

1.4.3. دواعي التطوير الثقافي:

تعتبر الثقافة التنظيمية على أنها الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم "فهم موحد"، يميز المنظمة عن غيرها، في طرق التفكير والفعل في حل مشكلاتها، والتي تكون في

قوالب السلوك التنظيمي لأفرادها، كسلوك اجتماعي نحو مواجهة تلك المشكلات، بهذا فإن من بين الأسباب والدواعي للاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية ما يلي:

- القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمة، والاختلاف في تغيير حجم أثر الثقافة في ذلك.
- زيادة المنافسة بين المنظمات.
- توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية، وتشكيل فرق العمل.
- طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات، وأهمية عملية الاتصال بداخلها.
- إعادة الحيوية، وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية [131]ص258.
- ضرورة تحديد هوية أعضاء النسق الاجتماعي.
- وجوب تعزيز الثبات، والتماسك واستقرار النسق الاجتماعي.
- إيجاد رقابة بديلة عن الرسمية، وتوجيهه للمواقف والسلوك.

يضاف إلى هذا إلى بعض السلبيات الموجودة في النسق الثقافي في المنظمة، التي تعترض عملية تطوير المنظمة وهي:

- قد يقف النسق الثقافي أمام التغيير الثقافي، خاصة إذا كان في بيئة كبيرة واسعة، ولم يبلغ بعد النضج للمنظمة، التي توحى بثقافات فرعية متعددة، كما في حالة وجود ثقافة قوية صلبة غير مرنة يصعب اعتماد التغيير، واختراقها.
- أحيانا يقف النسق الثقافي أمام التنوع، كونه يشكل ضغط على العاملين الجدد، لكي يتوافقوا مع الثقافة التنظيمية الموجودة، والإقائها ستبعدهم، وهذا يحرم التنظيم من مزايا التنوع في الابتكارات والإبداع، يمكن أن يكون عائقا أمام الاندماج، حيث أن لثقافة التنظيمية دور رئيسي في إنجاز ذلك، أو فشله، بسبب تناقض أو توافق الثقافات داخل المنظمة [131]ص261.

2.4.3. وحدة تطوير النسق :

يتألف النسق الثقافي من أفكار تقليدية، أي أفكار منسقة ومختارة تاريخيا، فالملاحظ لهذا النسق لا يرى أفكارا، وقيما ومعتقدات، وإنما يرى كيف يعيش أفراد المنظمة، وكيف يتعاونون وكيف يتصلون، وما هو أسلوب العمل الذي يسهم في التعامل مع بعضهم

بعضاً، وكيف يحكمون علاقاتهم، وأفعالهم الاجتماعية، وما هي أنماط التفاعل بينهم، التي تم من خلالها بناء أنماط للسلوك الاجتماعي داخل المنظمة [137] ص 116-122.

حيث يقسم (كوتر و هسكيت) النسق الثقافي إلى مجموعتين يختلفان عن بعضها في وضوح الرؤية، وفي مقاومتها للتغيير والتطوير، ففي مستوى أعمق وأقل ظهوراً للرؤية، توجد القيم التي يشترك في الإيمان بها أفراد ضمن جماعة واحدة، وتميل القيم إلى الترسخ أكثر فأكثر مع مرور الزمن، حتى لو ظهر تغيير في عضوية الجماعة.

أما في مستوى آخر أكثر ظهوراً للرؤية، تمثل الثقافة أنماط السلوك الذي يحدد أسلوب عمل المنظمة، وهذه الجوانب تبدو أكثر سهولة للتغيير من القيم الخاصة بالعمل [53] ص 195-196.

فالوحدة المعتمدة للتحليل في هذه الدراسة هي السلوك التنظيمي كما بينا سابقاً، هذا السلوك يتحرك، ويتغير ضمن نسق تفاعلي يتكون من مسارات، وعلاقات اجتماعية، فهو يتغير ويتطور وفقاً لدخوله في علاقات اجتماعية مع الآخرين، ومشاركة تفاعلاتهم [138] ص 10.

بهذا فإن السلوك الاجتماعي في المنظمة ينظم في نسق ثقافي، بشكل ضمنى إطاراً للعلاقات الاجتماعية، بين السلوكيات التنظيمية، فهي ليست سلوكيات تتميز بالتفرد المطلق لكل فرد، فإذا كانت كذلك فإنه لا توجد وحدة بين سلوك الأفراد، ولا يوجد ما يمكن أن يعمم منه لاستخراج علاقات، وعوامل وأسباب لها صفة العمومية التي تتخطى الحدود الفردية للتصرفات.

3.4.3. معايير تطوير النسق الثقافي :

يمكن من خلال هذا العنصر، التطرق إلى بعض المعايير التي يمكن تعزيزها لتطوير النسق الثقافي:

- تعزيز ثقافة تنظيمية تعتمد على عدد كبير من الأفراد (التفاعل) بقوة، وجدانية كبيرة، ويكون لها تأثير في السلوك، بحيث ردود أفعال التنظيم متشابهة إلى حد كبير، وذلك للتوافق الثقافي بين أعضائها.
- دفع ثقافة تنظيمية تزيد من ثبات السلوك، والقدرة على التنبؤ والانضباط.

- دفع وبناء ثقافة تنظيمية التي تلهم العاملين روح الإنجاز العالي، والمزيد من الولاء والانتماء.
 - التركيز على النمو الوظيفي، والمهني للعاملين، وذلك من خلال نظام الحوافز الجيد ليكون مقابله عمل الجيد.
 - بناء ثقافة تنظيمية تحتوي نظام مناسب، وعادل لانضمام الأفراد المؤهلين الأكثر ذكاء للمنظمة.
 - خلق قيم ايجابية لإحداث بيئة، ومناخ عمل مناسب للعمل.
 - تطوير ثقافة تنظيمية مناسبة، وملائمة للموقف الذي وضعت من أجله.
 - تغيير ثقافة تنظيمية تحفز أعضاءها على الإبداع، والتجديد والعمل، فمن إطارها يكسب الأفراد الحرية الكافية، والمرونة لإنجاز العمل.
 - تطوير ثقافة تنظيمية تشجع أعضائها على الإيمان بالإنتاج الجيد، والخدمة الجيدة [131]ص263.
 - تعزيز وتطوير كل أشكال السلوك التعاوني بين أعضاء المنظمة.
 - بناء ثقافة مشتركة تعتبر مرجع لتأطير السلوك.
 - خلق ثقافة تنظيمية تحرص على الإيمان بأهمية التفاصيل التنفيذية لعمل الأشياء بصورة جيدة كالدقة والسرعة [131]ص264.
 - الاهتمام بالعاملين كشركاء في العملية التنظيمية، والإيمان بقدرتهم على تحقيق الإنجازات المختلفة.
 - تبني سياسة التغيير المطلوبة، والمرغوب إحداثه، لكي يوفر للثقافة الشخصية كل ما هو خلاق وجيد، وإيجابي.
 - تعزيز وشرح وبناء الالتزام التنظيمي لسياسة المنظمة، ورسالتها لتكون هناك ملاءمة بين كل أعضائها في تحقيقها.
 - خلق قدرات بشرية تدافع على حدود المنظمة وتميزها، وتبني في نفس الوقت جسور التواصل، والتفاعل مع الثقافات الأخرى.
 - تعزيز ثقافة تنظيمية تملك القدرة على استيعاب كل ما هو جديد، وإيجابي لهذه الثقافة والابتعاد عن الجمود، والقدرة الكبيرة لها على التجديد، وإعادة الحيوية.
 - بناء ثقافة تنظيمية تركز على المشاركة الجماعية في صنع نجاحات المنظمة.
- لكن ما تجدر الإشارة إليه أن هذا النموذج ليس مثالي لتطوير النسق الثقافي، بل هي مرتكزات أساسية لتطوير نسق ثقافي يساهم في استقراره، وتوازن النسق

الاجتماعي، وينظم الروابط والعلاقات الاجتماعية، لخلق قدرة جماعية للفعل، وتحقيق الهدف.

4.4.3. مسؤولية تطوير النسق الثقافي:

تقع مسؤولية التغيير لتطوير النسق الثقافي للمنظمة على عاتق قيادتها الإدارية، لكل قسم في المنظمة، بل أن كل شخص يجب أن يكون معنيا بالتعبير الثقافي، خاصة عندما تكون هناك تغييرات تنظيمية يجب أن تتماشى معها المنظمة.

إلا أنه تقع تلك المسؤولية بالدرجة الأولى على القيادة الإدارية لتحديد، وتغيير الثقافة الشاملة، وذلك من خلال الاهتمام بالجوانب السلوكية لأفراد المنظمة، بتنمية وتطوير العلاقات الاجتماعية التي من الضروري أن تستدعي تعزيز سلوكيات واعية، وهدافة إلى الحفاظ على توازن النسق الاجتماعي [139]ص103، حيث تقوم القيادة الإدارية باختصار

بـ:

- تغيير الثقافة بكل قسم في المنظمة، بحيث يكون نموذجاً للمنظمة ككل لتطبيق الخبرات العملية.
 - تسهيل التغيير الثقافي في باقي المنظمة، حيث تساعد على إثارة التفكير لدى الموظفين لتعلم الثقافة التنظيمية، وتعلم التغيير الثقافي، وفهم أهمية التغيير ومزاياها ومتطلباته.
 - تقديم الخبرة وذلك من خلال عرض النماذج، والأطر والنصائح المختلفة، لتأمين النجاح "تطوير النسق"، وكذا يجب على القيادة الإدارية قيادة عملية التغيير تلعب دوراً الخبير وقت الحاجة.
 - تحدد النفاط والعناصر المطلوبة الوصول إليها لإحداث التغيير الثقافي.
 - تقود البناء الثقافي الذي اتفق عليه من خلال عملية التغيير الثقافي.
- بهذا تقوم القيادة الإدارية بدورها في دعم وتعزيز، ومساندة التغيير الثقافي في المنظمة، لتحقيق تطوير نسقها الثقافي كنتيجة للتغيير المتبنى من طرفها، ففي هذه الدراسة تعتمد القيادة الإدارية على ثلاثة آليات لتطوير النسق الثقافي (المناخ التنظيمي، نظام الاتصال، نظام الحوافز) كما سنبين في فصل لاحق.

يعتبر التغيير الثقافي مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع الجديدة، ذلك أن التغيير المادي لوحدته بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير، فمن الضروري على قيادة المنظمة لمواكبة التغييرات الجديدة

للمنظمة، إحداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مرؤوسيههم، حتى تتواءم هذه السلوكيات مع النشاطات الجديدة للمنظمة، وهو ما يعني تغيير ثقافة المنظمة لتحقيق نجاح عملية التغيير نحو تطوير ثقافي للنسق الثقافي.

لأن نجاح المنظمة يعتمد على المورد البشري المؤهل والمندمج، يظهر في مواقفهم واتجاهاتهم نحو التغيير، والتي بدورها مرتبطة بالثقافة التنظيمية التي يحملونها، ومدى وعيهم بأهمية التغيير، وعليه فإن التغيير الثقافي إلى التطوير التنظيمي، مرتبط بالدرجة الأولى بالسلوك التنظيمي للمورد البشري.

حيث أن هذا السلوك هو السلوك الاجتماعي الذي يتشكل من علاقة القيادة الإدارية بمرؤوسيههم نتيجة علاقة اجتماعية لبناء مشترك للسلوك الواعي، يحكم ذلك التفاعل المعاني الثقافية، لإعادة إنتاج المنظمة ككيان اجتماعي من تقرير أفعال أعضائها، ووفقاً لقواعد مقبولة اجتماعياً، فالثقافة التنظيمية جانب يرتبط بالأفراد وسلوكياتهم، وبقدرتهم على الفعل كقدرة جماعية، بجو العمل الذي يعملون فيه، بنمط اتصالاتهم، بنمط تحفيزهم، ومن هنا الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد داخل المنظمة الصناعية، يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري.

يتم عمل القيادة الإدارية على تطوير هذا النسق الثقافي، من خلال خلق ثقافة لجو العمل، وثقافة للاتصال، وثقافة للتحفيز، كأساق فرعية للنسق الثقافي للمنظمة الصناعية، هذا ما سنحاول تبينه في الفصول القادمة.

.....

الفصل 4

القيادة الإدارية و الثقافة المناخية

.....

تعتبر القيادة الإدارية الجهة المسؤولة والداعمة للثقافة في المستويات الإدارية، وعلى فاعليتها في جميع أقسام المنظمة، ومن هنا تؤدي القيادة الإدارية دورا رياديا في تعميمها، وتوسيع عدد الأفراد الذين آمنوا والتزموا بعناصرها، باعتبار القيادة الإدارية رمز الثقافة لأنها تملك المفاتيح التي تدخل من خلالها عناصر الثقافة ومكوناتها، وكونها وحدها القادرة على حماية جوهر الثقافة، ودفع عناصرها قدما إلى الأمام، بهدف تعميم نشرها لدى الشرائح المهمة، والفاعلية بين أعضاء المنظمة.

إن هذه العلاقة القيادية الثقافية، تتبع من حاجة المنظمة ككيان اجتماعي إلى هوية جماعية، تكون بمثابة المعلم الذي تستدل به، والعامل الضابط للتبادلات الداخلية، وتفاعلاتها الاجتماعية، يأتي هذا من ثقافتها التنظيمية الناتجة عن قيادتها الإدارية.

حيث أن السلوك التنظيمي إنتاج ثقافي، لنسيج بناء من أنماط السلوك المشترك، يعيد إنتاج الكيان الاجتماعي للمنظمة كقوة جماعية للفعل، بدعم وتعزيز من القيادة الإدارية للسلوك التنظيمي الواعي، من خلال خصائص المناخ التنظيمي الذي تحدد خصائصه القيادة الإدارية في تمييط السلوك التنظيمي، ليعبر عن ثقافة المناخية المعززة عن القيادة الإدارية.

لهذا نحاول تناول القيادة الإدارية كظاهرة ثقافية، وتناول فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، ثم محاولة تناول العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة المناخية.



1.4 القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية:

1.1.4 ماهية القيادة الإدارية:

1.1.1.4 تعريف القيادة الإدارية:

يعد مفهوم القيادة الإدارية شأنه شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية، تعددت تعريفاته، هي أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، فالبعض يعرفها على أساس السلطة الرسمية، والبعض الآخر يعرفها على أساس السلطة المقبولة، والبعض الآخر على أساس الوظيفة، والآخر على أساس السلوك القيادي، والآخر على أساس صفات القائد [140]ص4.

فيعرفها أودواي تيد (O. tead): بأنها الجهد أو العمل للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، ويجدونه صالحا لهم جميعا، ويرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة [141]ص16، فعملية القيادة سلوك مبذول من طرف فرد يعمل، ويساعد جماعة من الأفراد يربطهم نسق تفاعلي، من علاقات وروابط اجتماعية، يتفقون من خلاله على قبول تحقيق هدف مشترك بينهم، بقدرة جماعية، لذلك فإنها عملية التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف في موقف معين [142]ص35.

أما هيرسي و بلانشارد (Hersey and Blannchard) بأنها: عملية تأثير في نشاطات فرد أو جماعة، نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة تفاعل المتغيرات سلوك القائد والمرؤوسين في موقف معين، لإيجاد الحلول الواجب تنفيذها، من خلال السلوكات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف، أو أهداف مشتركة.

حيث كما يرى همفيل و كارتر (Hemphill and Cater) بأنها: القيام بأي فعل، من شأنه أن يستحدث نظاما، من التفاعل بين أفراد المجموعة، في الوصول إلى حل المشكلات العامة، أي أنها قدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص، نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية، بغرض تحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف [140]ص4.

فهي قدرة ترتبط بتوجيه سلوك الجماعة، والتأثير فيها، بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا، واقتناع لتحقيق الأهداف [111]ص228، وقد أورد كارتر (Carter) خمسة تعاريف مستخدمة إلى اليوم، وتتمثل عناصرها الأساسية في كون القائد هو الشخص الذي [143]ص17:

- يمثل مركز سلوك الجماعة.
- القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها.
- يكون له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.
- يهتم بسلوك الجماعة.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تركز على العناصر التالية:

- أن القيادة لا تعبر عن مجرد علاقات رسمية، إنما هي عبارة عن علاقة تفاعل شخصي بين القائد ومساعديه في موقف العمل، يستشعر فيه المساعدون حرص القائد على أهدافهم الشخصية قدر حرصه على أهداف العمل.
- من خلال التفاعل الشخصي يحاول القائد إحداث نوع من التأثير، أو النفوذ لحث المساعدين ودفعهم للعمل في تعاون، وانسجام لتحقيق أهداف تنظيمية محددة.
- إن استجابة التابعين من خلال التفاعل للمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، تكون في الغالب عن طواعية واختيار، مما يجعل مشاركتهم أكثر فاعلية، عما لو كان الاعتماد على وسائل السلطة الرسمية وحدها لإحداث التغيير.
- إن القيادة ظاهرة إنسانية اجتماعية، تمثل في مسؤولية القائد اتجاه الجماعة كأدبيين.
- أنها مسؤولية عملية للتوفيق بين أهداف الجماعة وأهداف المنظمة.
- إن القيادة الإدارية تعبر عن تجربة وقدرة لإيجاد الحلول لتوازن النسق الاجتماعي.
- أنها تعمل على ترشيد السلوك الواعي الاجتماعي داخل البناء الاجتماعي.

نلخص فنقول أن القيادة الإدارية هي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني، تقوم على علاقات، وروابط اجتماعية مشتركة، لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، عن طريق اختيار واعى لوسائل، وأساليب العمل لحل المشكلات التي تواجههم، تلك الاختيارات الواعية تكون في إطار نسق تفاعلي بين أعضاء التنظيم، يعزز من طرف القيادة الإدارية التي تعمل على ترشيد تلك السلوكات، لضبط العلاقات الاجتماعية

بين الأفراد، لبناء نسق ثقافي مرجعي للسلوك، يعبر عن كيان اجتماعي للفعل، و إيجاد حلول العمل بنفسه.

2.1.1.4. أهمية وخصائص القيادة:

1.2.1.1.4. أهمية القيادة:

لا بد لأي مجتمع منظمة بشرية من قيادة تنظم شؤونها، وتنظم العلاقات والتفاعلات بين أعضائها، حتى أن النبي صلى الله عليه وسلم أمر بتعيين قائد في أقل التجمعات البشرية، حيث قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داوود، فأمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا ينفرق بهم رأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

فالقيادة الإدارية معنية بالتنسيق، وتقييم الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تأخذ بهذا المنحى أبعادا تنظيمية، وإنسانية واجتماعية، وأهدافا مشتركة تشكل في مجملها مردودا كبيرا للمنظمة، إذ لا يمكن توقع نجاح المنظمة بدونها، لأن كل عمل يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمرها، كذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه، والاتصال الشخصي بين القائد ومروسيه، لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن أهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم، والاستراتيجيات الفردية.
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب، ورعاية الأفراد لاعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- أنها تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

كل هذا فإن القيادة الإدارية لها أهمية أساسية في تعزيز، وبناء النسق الثقافي للمنظمة الذي يعد الإطار المرجعي للتصرف، لبناء ذهنية جماعية للعمل.

ولهذا فقد ذهب كثير من الباحثين أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها، نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وفاعلية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، وأضحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، وكذلك هي القوة الداعمة، والدافعة للقدرة الجماعية للفعل.

2.2.1.1.4. خصائص القيادة:

أصبحت القيادة في عصرنا الحاضر وخاصة في المستويات العليا، مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك عبر التطورات التكنولوجية، وما أدت إليه من زيادة أعباء الإدارة، ففاعلية القائد في تحقيق مهمات تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير [144] ص ص 356-357.

في إطار ما سبق فإن القيادة الإدارية هي روح المنظمة، في ممارستها والمحافظة على توازن، واستقرار النسق الاجتماعي، حيث تتميز في ذلك بمجموعة من الخصائص، أو المهارات [140] ص ص 8-9:

المهارات الذاتية أو الشخصية، وهي القدرات، أو الصفات في بناء شخصية القائد، مثل: السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالشروط البدنية، والعصبية، وقوة التحمل)، والقدرات العقلية (الاستعدادات الفكرية والذهنية، وأهمها الذكاء)، وملكة الابتكار، وضبط النفس، وهي المحركة للعمل، حتى يتمكن القائد من صنع القرار، واتخاذ دون تردد وبحسم، وتوقع الاحتمالات، ومراجعتها بهدوء.

-المهارات الفنية، وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة، بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة الإدارية على استخدام الوسائل العملية، والتكنولوجية لتحقيق الهدف.

- المهارات السلوكية والإنسانية، وتعني قدرة القائد على التعامل مع المورد البشري أو مرؤوسيه، وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم، والعمل بروح الفريق، وقد ثبت هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح، أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة [145] ص ص 227-228.

4.3.1.1.4. القوة المبنية على الخبرة:

أساس هذه القوة هو المعرفة، والمهارة المكتسبة لدى الفرد، حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوع من القوة الفنية على صاحب المشروع، تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله، وقناعته بهذه الخبرة الفنية.

5.3.1.1.4. القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:

تنتج هذه القوة نظرا لامتتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط، وسياسات المنظمة، والتي تعتبر أمورا هامة، وسرية في بعض الأحيان.

6.3.1.1.4. قوة الإعجاب:

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد، يلاحظ من هذه المصادر الثلاثة الأولى أنها تمثل سلطة رسمية، والثلاثة الأخيرة مرتبطة بشخصية القائد، حيث أنها تمثل أساليب لرسم، وتعلم وتعزيز السلوك التنظيمي المناسب، لتحقيق الهدف من طرف القيادة الإدارية [146] ص 121.

ويمكن إجمال أهم المهارات للقيادة الإدارية بـ: القدرة العقلية، مهارات في الاتصال، الاهتمام بالعمل، القدرة على حفز المرؤوسين، مهارات اجتماعية في التعامل، مهارات إدارية بالقدرة على التنبؤ، والتخطيط، مهارات الإنجاز، تحمل المسؤولية تتطلب المبادرة، والثقة بالنفس، والمثابرة والرغبة في التفوق، والطموح وروح المشاركة، القدرة على التكيف، والروح الاجتماعية.

2.1.4. أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية:

من خلال الأساليب التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه، ويتخذها نهجا يميز طريقته في التعامل معهم، وبالتالي تشكل في مجملها أسلوبا، أو نمطا عاما يميز طريقة التعامل، أو يعبر عن نمط قيادي معين، إذ يمكن تحديد الأنماط التالية:

1.2.1.4. القيادة الأوتوقراطية:

إن ما يميز القادة ذوي الميول الأوتوقراطي، في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية، أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، يقوم القائد فيها بإصدار أوامر محددة، وطلب الإذعان، والولاء من مرؤوسيه، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبل الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه، والعقاب والتهديد باستعمال السلطة، لغرض النظام والقيام بالإنجاز [15]ص 259-260.

هذا النوع من القيادة يتحدث باسم المجموعة ويعلم أعضائها، ويتوقع منهم ويتخذ قرارات دقيقة، ويحاول الإقناع بوجهة نظره، ويحول الفوضى إلى نظام، ويحافظ على معايير محددة للأداء، ويرفض شرح ما يقوم به، ولا يستشير مجموعته، ولا يسمح بأية حرية في العمل.

إلا أن هذا النمط القيادي في حالة كفاءة القائد، يؤدي إلى الفعالية، والسرعة في الإجراءات خاصة في الحالات الحرجة، وضيق الوقت والحالات المستعجلة، أي السرعة في اتخاذ القرارات دون إجراءات مطولة.

فعلى الرغم من أن هذا النمط يكون ناجحا في بعض الحالات، التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها:

- انخفاض الروح المعنوية، وعدم الرضا الوظيفي.
 - تولد الكراهية، والعداء بين القائد والتابعين.
 - يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.
 - قتل روح المبادرة، والإبداع لدى المرؤوسين.
 - انعدام الاتصال الصاعد، وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
 - يؤدي إلى خلق التنظيمات غير رسمية، وبالتالي بناء ثقافات فرعية لتجنب الصراع بين النظم الرسمي، والنظم غير الرسمي.
 - ارتفاع نسبة التمييز، والشكاوي والتظلمات، والغياب ودوران العمل
- [15]ص 260.

ومن الدراسات التي أبرزت مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي المستبد، تلك التي أجراها وليام ريدن (W.Reddin)، يبين فيها أن القائد الأوتوقراطي يهدد كثيراً، لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين، ومتابعة أعمالهم، وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، ويحاول دائماً أن يتعامل مع الخلافات، والصراعات داخل التنظيم بإخمادها.

وإذا ما خالفه مرؤوسيه في الرأي، فإنه يعتبر ذلك تحدياً لسلطته، ولا يتجاوز عن خطأ موظفه بسهولة، ويهتم أولاً بنتائج العمل، وأنه منفرد في قراره، وأن مؤشر العلاقة دائماً يكون إلى أسفل فقط، كما أنه لا يعرف معنى للتحفيز الفعال، ويدرج ذلك في أن التهديدات، وحدها هي محفزات العمل، فيترتب عليه عدم إشباع حاجات مرؤوسيه، وميلهم إلى ترك العمل، والانسحاب من التنظيم الذي يقوده [147]ص ص 82-83.

كما كشفت دراسات سانفورد و ليفينجستون (Sanford and levengston) ودراسات همفيل (Hemphill)، عن أن القائد ذوي الميول التسلطية كان ينقصهم في الغالب بعد النظر، والحكم الصائب على الأمور، وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي، دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم، وأن هذا السلوك يؤدي في الغالب إلى فشلهم، في أداء مهامهم بنجاح، وإلى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية، ومواجهتها بفعالية [148]ص 157.

ويرى ستانتون و هملين (Stanton and hamblin) أنه خلال فترة الأزمات، أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم، أو العاملين فيه، وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً، سيكون الأسلوب القيادي الأوتوقراطي هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة مثل هذه الظروف، وأن العمال في مثل هذه الظروف يكونون راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم.

لكنها في المقابل تحدث خصومة، ومنافسة بين أعضاء الجماعة، وعدوانية اتجاه الآخرين، وتبدي جمود السلوك، وتطابقاً مع القائد لا مع الجماعة، وقلقا عن المستقبل، وتعمل على إيجاد من يضحى به، إفراطاً في الاعتماد على القائد والخضوع له، وفي نفس الوقت يؤدي هذا النوع إلى التقليل من ارتباط الجماعة، ومن معنوية الأفراد وإنتاجية الجماعة [149]ص 141.

ثقافة نمط القيادة الأوتوقراطي:

- القائد هو صاحب القرار .
- حرية التصرف محدودة.
- استخدام القوة لتحقيق الأهداف .
- الاتصال فردي و مغلق .
- انعزال القائد عن الأفراد .
- القائد لا يهتم بمشاعر الأفراد .
- درجة الولاء تكون عالية.

2.2.1.4. القيادة الديمقراطية أو المشاركة:

وتعرف بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، يمثل الأعضاء فيه تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات، ويتم أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع، واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وكرامتهم [147]ص83.

فالقائد يتميز بالاستماع إلى آراء العاملين، واقتراحاتهم، ويعطي حرية التعبير عن كل الانشغالات اليومية للعاملين، بل والعمل على حلها، وتشجيع المبادرات، والإخبار بالتغيرات المحدثة، والمساواة والاستشارة قبل اتخاذ القرار، ويقابل العاملون هذا السلوك بالتعاون أكثر مع الإدارة، وفيما بينهم هذا النمط القيادي الذي يعمل على إفساح المجال للمبادرة، والإبداع وتقدير جهود العاملين.

يمارس القائد فيه إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال في الاتجاهين بين القائد والتابعين [15]ص260.

فيظهر القائد غالباً على أنه أحد أفراد الجماعة، ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط، لكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر [150]ص34.
ومن أهم مزايا هذا النمط:

- تفهم القيادة الإدارية الديمقراطية مشاعر العاملين، وتتلمس مشاكلهم، وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية، مما يولد بعض الرضا والشعور بالارتياح، ورفع الروح المعنوية [148] صص 242-244، والإقبال على العمل، وتحقيق الترابط الاجتماعي، وخلق جو اجتماعي سليم [15] صص 261.
- المشاركة في عملية صنع القرار، تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار.
- فتح المجال للعمال للتعبير عن آراءهم، والإسهام باقتراحاتهم، يؤدي إلى تنمية روح الابتكار، والعطاء بين العاملين، وخلق اتجاه إيجابي نحو القائد بانخفاض معدل الشكاوي والتظلمات، والغياب ودوران العمل [147] صص 76.

وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة، قد يستغله البعض نظراً لبعض التسامح والتساهل في المعاملة، فيصبح أولئك سلبيين وغير متعاونين، ومن جهة أخرى أن القيادة الديمقراطية أقل تحفيزاً خاصة للموظفين المبتدئين والخجولين، ثم أن حرصه على الاستشارة يجعله يكثر من عدد الاجتماعات، حتى تصبح مفتعلة، ومملة بالنسبة للعاملين.

ثقافة نمط القيادة الديمقراطية:

- الأفراد لهم حق المشاركة مع القائد في القرار.
- يساعد على نمو شخصية الفرد واستقلاليتها.
- يستخدم القائد الإقناع وليس الإجبار.
- الاتصال مشترك وثنائي.
- يتفاعل القائد مع الأفراد.
- يهتم القائد بمشاعرهم ومشاركتهم بالرأي والمشاعر.
- يتميز المرؤوسين بالمشاركة والانتماء.

3.2.1.4 القيادة الحرة أو المتسامحة:

في ظل هذا النمط لا يملك القائد سلطة رسمية، وإنما يمثل رمز للمنظمة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ولا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، فيزود العمال بكافة المعلومات، والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم ترك لهم الحرية في التصرف.

فمن مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:

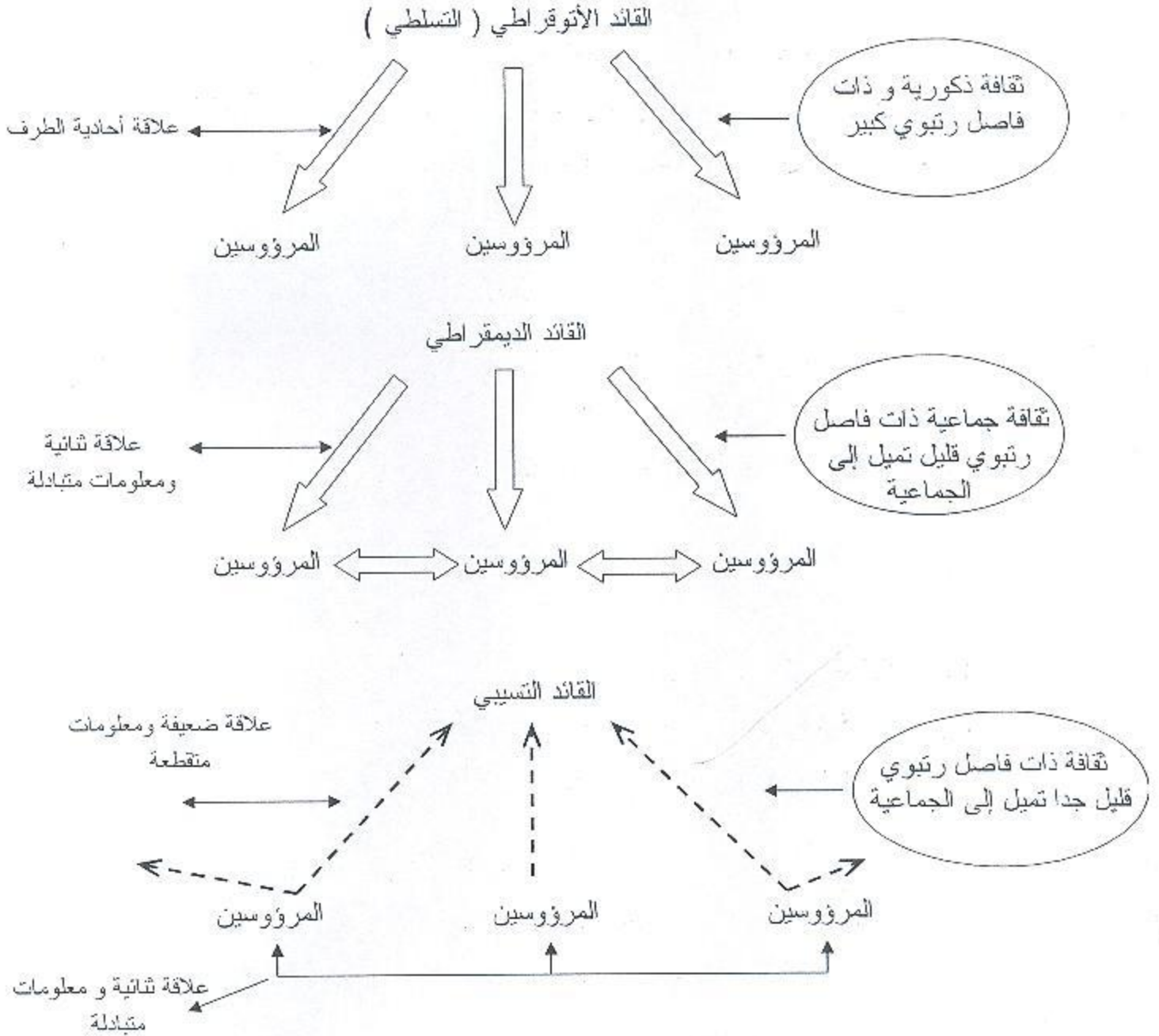
- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة، إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه.
- التقدم والمساهمة بالفكر المستقل، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء، ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين [15] ص 262.
- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع الأفراد ذوي مستويات عقلية، وعلمية عالية، كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.
- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات بين المرؤوسين، لتوضح أفكارهم وما يئلبس عليهم.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة [15] ص ص 77-78.

لكن أثبتت الدراسات صعوبة تطبيق هذا الأسلوب القيادي، لما قد يؤدي إلى استغلال مثلا الحرية والتهرب من العمل والمسؤولية، كما قد يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم، والرقابة الفعالة، كما يوضح الشكل الآتي رسما توضيحيا لأنماط القيادة الثلاثة، والعلاقة بين القيادة والمرؤوسين لكل منها.

ثقافة نمط القيادة الحرة:

- الأفراد لهم الحق في اتخاذ القرار مباشرة.
- لهم الحرية المطلقة.
- الرقابة الذاتية.
- الاتصال مفتوح مع الجميع.
- درجة التفاعل و المشاركة عالية جدا.
- درجة الاهتمام بالمرؤوسين عالية جدا.
- درجة الاحترام عالية بحكم الاحترام المتبادل والتعاون.

الشكل رقم (08) الأنماط القيادية وعلاقة القائد مع مرؤوسين [147] ص 81



إن تلك الأنماط القيادية كل نمط على حدى، يعبر في خصائصه على سلوكيات معينة تنتج على ممارسات القيادة الإدارية، في مجملها التعبير عن تعزيز نمط النسق الثقافي للمنظمة، فالنمط الأوتوقراطي للقيادة يعبر عن نسق ثقافي يتميز باتخاذ القرارات الفردية، والرقابة عن كثب، وإصدار أوامر محددة دون مشاركة العاملين، والاستعمال المفرط للسلطة، مما يسود مناخ تنظيمي يتميز بالإكراه، والتهديد وانعدام الثقة، والعلاقات الفردية والصراعات، كما أن نظام الاتصالات منعدم، يتمثل فقط في النازل في إصدار

فمن مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:

- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة، إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه.
- التقدم والمساهمة بالفكر المستقل، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء، ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين [15] ص 262.
- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع الأفراد ذوي مستويات عقلية، وعلمية عالية، كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.
- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات بين المرؤوسين، لتوضيح أفكارهم وما يتلبس عليهم.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة [15] ص ص 77-78.

لكن أثبتت الدراسات صعوبة تطبيق هذا الأسلوب القيادي، لما قد يؤدي إلى استغلال مثل الحرية والنهرب من العمل والمسؤولية، كما قد يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم، والرقابة الفعالة، كما يوضح الشكل الآتي رسماً توضيحياً لأنماط القيادة الثلاثة، والعلاقة بين القيادة والمرؤوسين لكل منها.

ثقافة نمط القيادة الحرة:

- الأفراد لهم الحق في اتخاذ القرار مباشرة.
- لهم الحرية المطلقة.
- الرقابة الذاتية.
- الاتصال مفتوح مع الجميع.
- درجة التفاعل و المشاركة عالية جداً.
- درجة الاهتمام بالمرؤوسين عالية جداً.
- درجة الاحترام عالية بحكم الاحترام المتبادل والتعاون.

الأوامر على المرؤوسين، وكذا نظام للحوافز يتمثل فقط في التهديدات، والعقاب والتطبيق الصارم للقوانين والأوامر، وكبح مختلف السلوكات والمبادرات.

أما النمط الديمقراطي فيعبر عن نسق ثقافي تسوده العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة ومشاركة العاملين، والتعاون بين القيادة والمرؤوسين، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، ونظام اتصالات بين الأفراد وتبادل للمعلومات، في ظل مناخ يسوده الثقة والعلاقات التبادلية بين الأفراد.

أما النمط الحر أو المسامح يعبر عن ثقافة تنظيمية يكون فيها القائد عضو في الجماعة، ويترك للجماعة الحرية في تحديد أهدافهم، ويعمل على إمدادهم بمختلف المعلومات لتحقيق ذلك، وتتميز بتشجيع الأفراد على المساهمة، والإبداع والحصول على الخبرة عن طريق العمل، وكذا الاعتماد على تفويض واسع لسلطة الأکفاء، في جو من الثقة واعتماد نمط اتصالي مفتوح.

3.1.4. نظريات القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية:

تعدد النظريات التي حاولت تحديد فعالية القيادة في تطوير المنظمة، إلا أنه سيتم التطرق لبعض النظريات، مع محاولة استنتاج بعض الخصائص، أو السلوكات، وطريقة تطوير النسق الثقافي للمنظمة تبعاً لعمل القيادة الإدارية، وفقاً لكل نظرية وكيفية لها.

1.3.1.4. نظريات الصفات الشخصية:

تهتم هذه النظريات بالعوامل الشخصية التي تحدد فعالية القيادة الإدارية، حيث من بين هذه النظريات التي تعزز فعالية القيادة في الصفات الشخصية:

1.1.3.1.4. نظرية الرجل العظيم:

هي من أقدم النظريات ذات المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، فتبعاً لها (القائد يولد، ولا يصنع)، أي لا يتم تطويره، والسمات القيادية (موروثة وليست مكتسبة)، تفترض هذه النظرية أن تفسيرات الحياة الاجتماعية للمنظمة تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب، وقدرات غير عادية، وذلك لما يتمتعون به من مواهب، وقدرات غير عادية وهبها الله لهم، إذ فعالية القيادة تتوقف على خصائص، ومعايير شخصية معينة يمتاز بها القائد عن غيره [148] ص 3-9، حيث يؤكد في هذا فرانس جالتون، بأن فاعلية القيادة

إنما تؤسس على الوراثة قبل أي شيء آخر، صحيح أن الصفات الوراثية، تلعب دور هام في إعداد الفرد للقيادة الإدارية، لكن لا يمكن إغفال دور البيئة الاجتماعية، والأسرية التي تكسب الفرد مجموعة من المهارات القيادية، كمهارة الاتصال، والتعامل الاجتماعي، وقواعد أخلاقية للتعامل.

إن هذه النظرية قواعد، لا يمكن تقديم من خلالها منهج، يمكن من إعداد الفرد للقيادة الفعالة [142] ص 57.

2.1.3.1.4. نظرية السمات:

يتوقف نجاح القيادة على سمات معينة، تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، تفسر هذه الصفات قدرة القائد على الفعل، منها الصفات الشخصية (الجسمية)، وصفات اجتماعية، وصفات نفسية [151] ص 15.

لخص سيسل جود (C. Good) بعض السمات يرى أنها ضرورية للقيادة الفعالة، تتجسد في معدل الذكاء للقائد عن مرؤوسيه، والمهارات الإنسانية، والاجتماعية في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التعبير عن الأفكار، والدافع الذاتي، والإلمام بأمور العمل، والنضج العقلي والعاطفي [148] ص 314.

أما كوتريل فيرى أن السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة، هي مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين، مع الاهتمام بالحزم، الثقة بالنفس، والثقة بالآخرين والقدرة على تنمية الأفراد، والاستقامة وضبط النفس، والقدرة على تنسيق الجهود، والعمل بروح الفريق [152] ص 72.

بالرغم من أن نتائج دراسة السمات مفيدة في تحديد خصائص قيادة بارزة، إلا أن المعلومات المتوافرة، والتي تساعد على التنبؤ بالقيادة المؤثرة محدودة، وأن قائمة السمات المهمة بالقيادة لا حدود لها، وتزداد مع مرور الوقت، ولم تظهر بعد مجموعة محددة من السمات يمكن أن تميز القادة الناجحين عن غيرهم، فالسمات التي قد تكون مهمة لمنظمة قد لا تكون مهمة لأخرى.

أغفلت هذه النظرية تأثير المرؤوسين على القادة، الذي هو العلاقة بين شخص وآخر لأن التركيز على السمات فقط، لا يعطي الصورة الكاملة للقيادة الإدارية.

2.3.1.4. النظريات السلوكية:

إن هوة تحديد السمات المشتركة بين القادة، أدى بالباحثين للبحث في السلوكيات التي تمارس من قبل قادة محددين، فيما إذا كانت هناك سلوكيات مميزة للقادة، هذا المدخل السلوكي يختلف عن مدخل السمات، حيث يمكن إعداد القيادة من خلال تدريبهم على مختلف النماذج السلوكية للقيادة، وحتى يكون قادة فاعلين أهمها (دراسة أوهايو، دراسات جامعة متشيغان، الدراسات الأسكندنافية).

1.2.3.1.4. دراسات أوهايو ستيت:

تضمنت هذه الدراسات السلوك القيادي، الذي تم وصفه من قبل العاملين، أطلق على هذين البعدين التركيب والاحترام. حددت هذه الدراسات بعدين أساسيين لسلوك القائد الذي تم وصفه من قبل العاملين:

- بعد التركيب، أو تحديد العمل وتنظيمه (الهيكل التنظيمي) [13]ص277.
- بعد الاحترام [75]ص217، تفهم واعتبار مشاعر الآخرين (سلوك التعاطف مع العاملين) [13]ص271.

ففي البعد الأول يهتم القائد بالعمل، واهتمام ضعيف بالعمال، أين يلتمس ثقافة الدور، وبناء الهيكل التنظيمي، والعمل من أجل تحقيق الهدف، وثقافة تنظيمية تعتمد في خصائصها على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات، وأسلوب الرقابة المباشر على العمال، والاهتمام بالنواحي التفصيلية للعمل، ولا يهتم بالنواحي الإنسانية للعاملين، مناخ يسوده حالة من التوتر، وانخفاض الروح المعنوية [153]ص128، تؤكد هذه الثقافة القيادية على تحديد مهام الجماعة، ويتوقع من العاملين المحافظة على معايير أداء الجماعة، ويؤكد على إنجاز العمل في مواعيد محددة.

أما البعد الثاني يهتم القائد أكبر بالعاملين، فيمكن تلمس ثقافة تنظيمية يسودها مناخ قدر كبير من الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين، قائمة بصورة أساسية على العلاقات الإنسانية الطيبة، واحترام آراء العاملين، ومساعدة العاملين على حل مشاكلهم [154]ص320.

2.2.3.1.4. دراسات جامعة متشيجان:

هذه الدراسة بإشراف (ليكرت)، استهدفت محاولة التعرف على نمط الأسلوب الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل، ذات الإنتاجية العالية، والظواهر المرتبطة بها، ومجموعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة، والظواهر المرتبطة بها.

حددت بهذا نوعين من القيادة، يمكن تحديد سلوكيات تمييز النسق الثقافي للمنظمة من خلالها، ففي القيادة المهتمة بالعاملين، نتميز بنسق ثقافي ينظر فيه للعاملين نظرة إنسانية باعتبارهم أهم عوامل الإنتاج، وبإشراكهم في اتخاذ القرارات المختلفة في مجال العمل، وتعزيز الروح المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي [155]ص207، والتركيز على العلاقات بين الأفراد، والاهتمام بحاجاتهم وتقبل الاختلافات الفردية.

أما القيادة المتوجهة نحو الإنتاج، فإن النسق الثقافي للمنظمة يتميز بالتأكيد على العوامل التقنية، أو مهمات العمل، أي يتركز سلوك القيادي على إنجاز مهمات جماعته، وأن أعضاء الجماعة هم وسائل لتحقيق تلك الأهداف [75]ص219، كما أن نمط الرقابة الدقيقة على العمال، أي عدم الاهتمام بالنواحي الإنسانية، والسلوكية للعاملين [154]ص318.

فنمط الثقافة التنظيمية المتجهة نحو العاملين، تحسن الأداء من خلال الجماعة، ومستوى أعلى من الرضا، أما النمط الثاني فيميلون إلى تحقيق مستوى إنتاجية منخفضاً من جماعتهم ومستوى أهل من الرضا عن العمل.

3.3.1.4. النظريات الموقفية و التفاعلية:

إن عدم توصل الباحثين إلى نتائج ثابتة، أدى بهم إلى التركيز على التأثيرات الموقفية، التي تفترض أن العلاقة بين الأسلوب القيادي، والفاعلية، تعتمد على الموقف الذي تتعامل معه القيادة الإدارية، حاولت هذه النظريات المتغيرات الموقفية الأساسية، مثل: نموذج فيدلر، نظرية هيرسي وبلاشارد الموقفية، ونظرية التبادل بين القائد والتابع، ونموذج القائد-المشاركة [75]ص221.

1.3.3.1.4. النظرية الموقفية:

طور هيرسي و بلاتشارد نموذجا للقيادة، يطلق على هذا النموذج النظرية الظرفية للقيادة، تركز على التابعين أي العلاقة بين القائد وتابعيه، فيتم اختيار الأسلوب القيادي الصحيح بالاعتماد على مستوى استعداد، ونضج التابعين في فاعلية القيادة [13]ص296.

يعكس حقيقة أن التابعين هم الذين يقبلون، أو يرفضون القائد ففاعليته تعتمد على أفعال تابعيه، يعتبر هذا البعد مهما جدا تم إهماله في أغلب النظريات، فمصطلح الاستعداد يعبر عن مدى رغبة، ونضج المرؤوسين في اختيار القيادة، عن طريق قدرته على أداء عمل معين، والرغبة أو الدافع بالمرؤوسين للتقّة به [75]ص225.

فترى هذه النظرية أن بناء أسلوب العمل، وتنظيم العلاقات والروابط الاجتماعية، يتم اختزالها في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، حيث تماثل هذه العلاقة علاقة الوالد مع ولده، فكما أن الوالد في حاجة للتخلي عن سيطرته حينها يصبح الطفل ناضجا و مسؤولا كذلك، الحال بالنسبة للقائد، أي أنه تطوير ودفع المنظمة من خلال أعضائها، يتم من خلال عمل القيادة الإدارية في دفع، وتعزيز الجماعات التنظيمية في العمل، في مختلف المواقف، فتبرز هنا القيادة الفعالة بإظهار قدرتها على توجيه العمل، لأنه في غير هذه المواقف لا تظهر القيادة، فالقائد وليد الموقف.

فإذا كان التابعون غير قادرين وغير راغبين في أداء مهمة، فإن القائد بحاجة لإظهار توجه عال نحو المهمة، لتعويض عن عدم قدرة ورغبة التابعين، ودرجة عالية من التوجه بالعلاقات لجعل التابعين لا يشترطون رغبات القائد، أما إذا كان التابعين قادرين وغير راغبين، فإن القائد بحاجة لاستخدام الأسلوب الداعم والمشاركة، في حالة العاملين القادرين و الراغبين، فإن القائد ليس بحاجة لأن يفعل الكثير.

وفق هذه النظرية يمكن القول بأنها تبني أسلوب، وثقافة تنظيمية تعتمد على المواقف في علاقة مع المرؤوسين، والتي تعتمد على أن القائد يمكن أن يعوض محددات القابلية، والدافعية للعمل لدى تابعيه، هذا ما يوحي اختزال عملية القيادة في طرف واحد. فكفاءة السلوكيات تتحدد، وفقا لكفاءة القيادة في التدخل في الموقف، مع إغفال الجوانب الأخرى كالعلاقات الاجتماعية، ومحك التفاعلات التي تبني الفعل الاجتماعي.

2.3.3.1.4. النظرية التفاعلية:

يفترض هذا النموذج أن فاعلية أداء الجماعة، تعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي، ودرجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد، فالقيادة الفعالة هي المتمركز حول الجماعة، يتفاعل ويتوافق فيها سمات القائد الشخصية، وعناصر الموقف، وخصائص الجماعة المقودة، فنمط السلوك القيادي يتحدد في إطار تفاعل شخصية القائد، والعاملين معه في موقف معين، لأن كل عنصر من العناصر يؤثر ويتأثر بالآخر، ذلك يكون وفق ثلاث متغيرات [156]ص216:

- العلاقة بين القائد و مرؤوسيه.
- طبيعة الوظيفة و مدى وضوح مهام العمل.
- المكانة الوظيفية و مركز القائد.

حيث أن الأسلوب القيادي وفقا له ثابت، و بذلك فهناك طريقتان يمكن من خلالهما زيادة فاعلية القيادة [75]ص244:

الأولى: يمكن تغيير القائد ليناسب الموقف، فإذا ما كان موقف الجماعة يصنف على أنه غير مغفل بدرجة عالية، ولكنها مقادة حاليا بمدير متوجه بالعمل، يمكن تحسين أداء الجماعة عن طريق استبدال ذلك القائد بأخر متوجه بالعمل.

الثانية: هي تغيير الموقف ليلتئم القائد، ويمكن ذلك عن طريق تركيب المهمات، أو زيادة القوة التي يمتلكها القائد التي تمكنه من السيطرة على عوامل مثل زيادة الأجور، والترقيات وفعالية الضبط.

بهذا يشير فيدلر من خلال هذا، إلى أن لا يوجد الأسلوب القيادي الناجح في كل المواقف، يعبر على الفعالية القيادية، أن يكون القائد مرنا في استخدامه الأساليب القيادية، أي ما يمكن القيادة الإدارية من تطوير نسق ثقافي، يعبر عن ثقافة مرنة متجددة.

لكن حسب توافق خصائص القيادة وعناصر المواقف، هذا له دور في تطوير النسق الثقافي، لكن إهمال العلاقات والروابط الاجتماعية بين أعضاء المنظمة، له دور في خلق القواعد الموجهة للسلوك الاجتماعي، لتعبير عن قدرة جماعية للسيطرة على مختلف المواقف التي تواجه أعضاء النظم.

من خلال النظريات السابقة، يبين أن السمات أو الخصائص التي توفر في الفرد لها دور في فعاليته كقائد، وكذا أنماط السلوك التي يتبعها تحدد قدرته القيادية، وحتى علاقته بمرؤوسيه، وعلاقته بعناصر الموقف الذي يكون فيه، لكن هذا لا يعبر عن عملية متكاملة للقيادة الإدارية، للحفاظ على توازن النسق الاجتماعي، فالقيادة الإدارية تحدد فاعليتها من خلال قدرتها على تنظيم الروابط، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، كمرجع للسلوك الاجتماعي والفعل الاجتماعي، وتميز الكيان الاجتماعي للمنظمة عن المنظمات الأخرى.

هذا الكيان الاجتماعي هو قدرة جماعية للفعل، على حل مشاكله بنفسه برعاية وتوجيه، وترشيد من طرف قيادته الإدارية التي تحمل الرؤية المستقبلية، لمختلف الوضعيات التنظيمية التي تكون فيها المنظمة.

4.1.4. قيادة التغيير الثقافي:

تكمن فاعلية القيادة الإدارية في القدرة على التغيير الثقافي، في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي والفعل الاجتماعي للكيان الاجتماعي للمنظمة، بما ينتج هويته في العمل ويميزه عن غيره، فإن في هذا نحاول تبين العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، من خلال العناصر التالية:

1.4.1.4. القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية:

إذا كانت نظريات القيادة الإدارية التي تم التطرق إليها، تناولت ظاهرة القيادة من حيث الخصائص والمميزات الفردية للقائد، أو من حيث تفاعله مع الموقف أو في علاقته مع مرؤوسيه، أو من جانب أنماط السلوك التي تعبر عنه، فإن تناول هذه الدراسة لظاهرة القيادة الإدارية تركز على الاهتمام بالتفاعل الاجتماعي، الذي يحدث في إطار نسق ثقافي للمنظمة.

هذا النسق التفاعلي الذي يتم الاحتكام فيه إلى قواعد، وضوابط وروابط العلاقات الاجتماعية للسلوك والفعل الاجتماعي، وكأن يجري تفاوض وتشاور داخل المنظمة باختيارات واعية لإعطاء المنظمة في طريقة العمل لمواجهة مشاكل التكيف، والاندماج لتحقيق الهدف.

وعلى هذا الأساس يؤكد شين (Schein) على اعتبار القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية، لا يمكن أن تدرس إلا في إطار ثقافي عملي [157]ص 271 ، أي دراسة القيادة الإدارية في إطار كيان اجتماعي للمنظمة له خصائصه، ومميزاته ومنتج للثقافة التنظيمية التي تعبر عن هويته.

هذا يفرض وجود أنماط قيادية لتطوير النسق الثقافي للمنظمة، ليس باعتباره وظيفة أو منصب، ولكنها تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، والبيئة الاجتماعية للمنظمة [158]ص 160 ، لأن الثقافة التنظيمية وتطويرها، تمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة الإدارية، التي تخلق وتعزز وتكافئ الجهد الجماعي، وإيجاد الفهم المشترك للعمل في المنظمة كقدرة جماعية، وذلك يربط جاليات إنسانية، وأماكن عملهم داخل الكيان الاجتماعي [159](موقع الكتروني).

هذا ما يفرض وجود قيادة تحويلية، قادرة على إدارة العلاقات، والروابط الاجتماعية في نسق تفاعلي، برؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المنظمة، حتى تتطابق إستراتيجياتها وأهدافها، مع النسق الثقافي [159](موقع الكتروني)، لأن الثقافة التنظيمية التي تحوي أحداث و نجاحات و إخفاقات المنظمة إذ تمثل الذاكرة والتجربة الجماعية للفعل ثم بناءها من خلال مواجهة مشاكل التكيف الخارجي و الاندماج الداخلي.

2.4.1.4. قيادة التغيير الثقافي:

تعتبر القيادة الإدارية بمثابة وكلاء للتغيير الثقافي، فهم مهندسين اجتماعيين في بناء، وتغيير الثقافة التنظيمية، وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي هو لب الوجه الدينامي للنسق الثقافي للمنظمة [160]ص 39، فإذا كانت الثقافة التنظيمية مجموعة من المعايير، والقيم والمعتقدات التي مع مر الزمن، وضعت كمعايير سلوكية اعتمدت في حل المشكلات، تم اكتشافها كطريقة صحيحة للتصرف من طرف الجماعة التنظيمية، فإن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز وتطوير، وإلهام التابعين على إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجههم، في إطار شمولية تاريخية واجتماعية للمنظمة [161]ص 10 ، هذا ما يؤدي إلى تمكين المنظمة من إنتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية ومدى توازنها، واستقرارها كنسق اجتماعي.

لتصبح كمؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية للسلوك الاجتماعي الواعي، تعمل القيادة الإدارية في مؤسسة التنشئة الاجتماعية هذه على تطوير النماذج العقلية (الذهنية) للأتباع والمرؤوسين، كيفية العمل، كيفية التعاون، أنسب الطرق والوسائل لتحقيق الهدف.

فالمنظمة تحتاج إلى رؤية، وإلزامية من طرف قيادتها لتحقيق توازنها، واستقرارها الداخلي والخارجي، إن ذلك يتحقق بتطوير ثقافي تفاعلي للنماذج العقلية الفردية، إلى نموذج عقلي، أو ذهني جماعي للعمل يعبر عن كيان المنظمة، أو بالأحرى تطوير السلوكيات الفردية وتحويلها إلى سلوكيات اجتماعية، تعبر عن سلوك تعاوني تدمج فيه مختلف الاستراتيجيات الفردية إلى إستراتيجية جماعية، تحقق هدف منشود جماعيا [162]ص 66-61.

لذا فإن القيادة الإدارية في إطار نسق تفاعلي ثقافي، تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية، أو دمج و تطوير للنماذج الذهنية الفردية في ذهنية جماعية للتصرف، يتعلم جماعي وتجارب متكررة من النجاح والفشل [162]ص 67، مما ينتج تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته.

كذلك إن هذا التطوير الثقافي المستهدف من طرف القيادة الإدارية، يعبر عن أسلوب القيادة الإدارية لحل المشكلات في المنظمة، وإصلاح متطلبات المنظمة الثقافية والاجتماعية، وتثبيت القدرة على حل المشكلات، والتجديد المستمر للثقافة التنظيمية وفق متغيرات جديدة للمنظمة.

3.4.1.4. خصائص قيادة التغيير الثقافي:

يحدد اعتبار القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية، وتفاعلية، وتبين كيف أنها تعمل على دمج مختلف الذهنيات الفردية في إطار عقلنة جماعية للمنظمة، فإن تلك القيادة الإدارية حسب الدراسة التي قام بها بوس نيروكزس تتميز بـ: [163]ص 123.

1.3.4.1.4. تحدي العملية:

إن اعتبار القيادة روادا يجعلهم يبحثون دائما عن فرص جديدة، ولديهم استعداد دائم للتعبير وتطوير الوضع القائم، فهم بينكرون ويجربون ويكتشفون طرقا لتحسين التنظيم،

والأمر الأكثر أهمية هو إدراكهم الجيد بأن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة من أنفسهم، كما يدركون أن الآخرين القريبين من المشاكل قد يكونون أكثر قدرة للتوصل إلى حلول لها معنى، ويعترفون بأن الإنصات للآخرين، قد يكون أكثر أهمية من التحدث إليهم.

كما أنهم دائمو الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، وهذا ما يضمن التطلع باستمرار إلى طرق أداء جديدة في الأشياء وتجربتها وتحمل مخاطرها، و يعترف القادة كذلك بأن طريقتهم في إدارة المورد البشري، تعتبر بمثابة أساس تدريب واختيار للقادة المحتملين، كما يشجعون على المخاطرة، و يقيمون الأخطاء للاستفادة منها بالتعلم، فهم أصحاب قدرة تغييرية قادرة على قراءة المتغيرات بدقة، ويمكن أن يتنبأ بها، وتستعجلها ويطوعها على شكل هدف، أو أهداف واضحة يطورها مع الفئات المستهدفة، عن طريق المشاركة والإقناع [164] صص 180-181.

2.3.4.1.4. الإلهام و الرؤية الجماعية:

يتطلع القادة إلى وراء الأفق، ويتطلعون أيضا إلى المستقبل بما سيكون عليه المستقبل بنظرة تفاؤلية وإيجابية، كما يعتقد القادة أن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل، كما أنهم تعبيريين وجذابون في طرح أفكارهم، من خلال اتصالهم الماهر والفعال، فهم لا يخدعون ويوضحون للآخرين كيفية إنجاز المصلحة العامة، من خلال الالتزام بالهدف الكلي.

4.3.4.1.4. تمكين الآخرين من التصرف :

يعرف القادة بتكافئهم في تحقيق النتائج من خلال الآخرين، فهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل يحتاجون إلى الالتزام في مروضيهم، كما أنهم ينضمون العلاقات الاجتماعية بناء على الثقة المتبادلة، ويشجعون الأفراد على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة، ويركز القادة على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، ويشتركون في التخطيط، والسماح لهم بحرية التصرف لاتخاذ القرارات، حتى وإن كان ذلك ارتكاب الأخطاء، ويشجعون الأفراد على تحمل المخاطر، وإن القادة يفوضون السلطة لمروضيهم كي يصبحوا قادة على طريقتهم الخاصة، وليس مجرد تنفيذ ما يقال أو ما يملي عليهم.

5.3.4.1.4. نمذجة الأقوال و الأفعال:

عادة ما يكون القادة واضحين فيما يتعلق باعتقاداتهم وقيم العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع، أنهم يؤدون ما يعتقدون بصحة، ويوصلون ذلك لمؤوسيتهم، كما أنهم يعملون على الحفاظ على المشروعات والأفراد في الطريق السليم، وذلك من خلال السلوك المتناسق مع هذه القيم، وصياغة ما يتوقعونه من المؤوسيين، وهو ما يبرز تناسقا بين الأفعال والأقوال.

6.3.4.1.4. التشجيع:

يشجع القادة المؤوسيين على تحقيق الأهداف الصعبة، كما أنهم يبذلون جهودا من أجل الاعتراف بالإنجازات نحو تحقيق الهدف الكلي، والقيام بالتغذية العكسية بشكل مستمر، إن القادة يتكون مؤوسيتهم يعرفون أن مجهوداتهم تم تقديرها، كما أنهم يوصلوا نجاح الفريق للآخرين ويحتفلون بالإنجازات البسيطة إلى جانب هذه الصفات يمكن إضافة [164] ص ص 181-182:

- القدرة على التواصل الجيد، إن عملية الاتصال عملية جد مهمة لتنفيذ التغيير بشكل مناسب، فرسالة المنظمة تحتاج إلى انتقال أو تفاعل القيادة الإدارية مع الفئات المستهدفة، حتى تعيش القيادة الإدارية التغيير الثقافي مع العمال وتتحرك من خلالهم، وتكسب ثقتهم، وتضمن دعمهم.

- المبادرة، لقيادة التغيير مبادرة مستشرفة تقود المجموعة أو المنظمة وتتقدم خطوة بخطوة، وهذه القدرة ضرورية حتى تضمن المنظمة التنافس والسبق والتميز.

- تحمل المخاطر، عندما نتحدث عن التغيير فإننا نتحدث عن المستقبل، وعندما نتحدث عن قيادة التغيير نتحدث عن أشخاص قادرين على الاستشراف، بالضرورة يتحملون اتخاذ القرارات بجرأة ومسؤولية، على الرغم من نسبة المخاطرة التي ترافق هذه العملية التغييرية، لذلك من غير أن يتحمل صاحب التغيير للمخاطرة المترتبة عليها، فإن عملية التغيير ستأخذ طريقا دون قيادة حقيقية لها، وهنا تتحمل المنظمة تبعات الفشل المحتوم.

مما سبق فإن قادة التغيير الثقافي يؤكدون على العمل الجماعي، تغلب عليهم فلسفة روح الفريق والجماعة، وتحمل المسؤولية والمخاطرة، والمبادرة وروح المشاركة، إنهم

يريدون إعطاء المنظمة بشكل يجعلهم يزيدون من تحسين الأداء، في تلاحم اجتماعي يعبر عن عقلنة خاصة بتلك المنظمة للعمل من طرف قيادتها الإدارية، لكن هذا يتطلب مواصفات وشروط ومهارات تتوافر في القيادة الإدارية هذا ما نحاول مناقشته فيما يأتي.

2.4. فعالية القيادة والثقافة التنظيمية:

1.2.4. مقومات القيادة الإدارية:

إن إدارة الثقافة التنظيمية أو بالأحرى، عمل القيادة الإدارية على تعزيز وتطوير النسق الثقافي للمنظمة، يتطلب شروط ومقومات وإعداد القيادة الإدارية للقيام بذلك، باعتبار الثقافة التنظيمية قدرة على العمل تتمثل من خلال هوية للمنظمة.

هي مقومات تتعلق بال قائد، وتعتبر مقومات تأهيلية تمكن القائد من العمل على إدارة التغيير الثقافي لتطوير الثقافة التنظيمية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- صاحب رؤية رشيد: لديه علم كبير وفكرة واضحة عما يريد أن يحققه مهنيًا، وشخصيًا ومؤسسيًا، ونظرة مركزة على الأفق البعيد لا يلتفت عنه، ويربط أهدافه بها ولا يتنازل منها، ويستطيع أن يرى المستقبل الذي يطمح إليه بوضوح، ويحيا من أجل رؤيته ويتمتع بقدرة عالية لاستلهام الماضي، واستيعاب الواقع واستشراف المستقبل.

- يحمل رسالة: ينظر إليه الحياة "كمهمة" وليست "كمهنة"، ف قائد المنظمة يحمل رسالة عظيمة تجيب على أسئلة جوهرية، فهو يعرف من هو؟ و ماذا يريد؟ وكيف يصل إلى ما يريد؟ و يعرف كيف يترجم رؤيته إلى مهمة محددة يسعى إلى تحقيقها و يلهم الآخرين لحملها.

- يمتلك قوة نفسية كبيرة: لديه عاطفة كامنة، ويقظة روحية، وقوة نفسية عظيمة تدفعه نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما يعمل.

- ذو مصداقية عالية: نابعة من معرفته بذاته، وصارحته ونضجه فهو يعرف نقاط قوته وضعفه وصادق تجاه مبادئه وقيمه، وموثوق بعاداته وأمانته واستقامته، ويمكن الاعتماد عليه ومتفتح، ومخلص وملتزم بما ينطق عليه وكفاءته مشهودة [120] صص 167-168.

- يمتلك الجرأة و يحب المخاطرة: مستعد لقبول المخاطرة والتجارب الجديدة ولديه رغبة في ركوب الصعب، ويواجه القرارات الصعبة، ولديه ضغط متواصل لتحقيق الإنجازات والنتائج، ويستطيع الانتقال ببراعة وبدون تردد من أسلوب فاشل إلى أسلوب آخر وهكذا.

- يحب التعلم و يجدد طاقاته باستمرار: يتساءل عن كل شيء و يحب التعلم، يوصف نفسه أنه متعلم مدى الحياة، وملتزم بتطوير المؤسسة المتعلمة دوماً، لتجديد طاقاته العقلية والروحية والنفسية.

- ذو مبادرة سباقية و روح إيجابية "القائد لا ينتظر": لديه القدرة لبدء التجارب الجديدة وتحقيق نتائج واضحة فيها، ولديه دافع لأخذ المبادرات في المواقف الصعبة، وخطوا للأمام عندما يحجم الجميع، ولديه رغبة في تحمل المسؤولية وتولي زمام الأمور، وهو إيجابي بطبعه ويتحكم في ردود أفعاله، ولا يلوم الآخرين أو الظروف أو الأحداث، متحمس يشع بطاقته على المنظمة.

- يستمع للآخرين: بعمق يستمع إلى الآخرين ويشجع الرأي الآخر، وهو بسيمه بنية جادة، وعميقة لفهم الشخص الآخر نفسياً وعقلياً، وفهم الاحتياجات المتباينة للعاملين، يحترم الآخرين ويعدل في معاملتهم (القائد جامع): يتعامل مع الآخرين على أنهم قادة المستقبل، ويؤمن بأن الكل أكبر من الجزء، ويعدل في معاملة الجميع، ولا يتصرف بردة الفعل، ولا يحمل الضغائن، ولا يحكم على الناس ضمن قوالب جامدة، ولا يصدر أحكاماً مسبقة، ويقبل الاختلاف بوجهات النظر برحابة صدر.

- يدرك فقه الأوليات: أي القائد يعرف ماذا يريد، حياة القائد منضبطة يركز على الأعمال ذات الأهمية الكبيرة، وقد لا تكون مستعجلة كبناء علاقات، أو الكتابة أو التخطيط طويل المدى، ولديه القدرة على قول "لا" للأمور التي تشغله عن أولياته.

- يحيا حياة متوازنة (القائد متوازن الطموح): القائد متزن ومعتدل وحكيم ومنطقي وواضح ومباشر، وغير مناور، ونشط جسدياً واجتماعياً، ومتقف يعرف كيف يلبي احتياجاته الذهنية والروحية والاجتماعية والمادية.

- يفكر بعقلية النجاح للجميع (القائد متفرد): يؤمن بأن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، فهو يسعى لحلول تكاملية للمشاكل التي تواجه المنظمة، ويسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف، ويفرح لنجاح الآخرين [120] صص 169-170.

- الانتماء: هو أحد المقومات الأساسية للقيادة يجعله أكثر قدرة للقيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فيكون الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها وللجماعة التي يوجهها وليس لمصالحه الشخصية، هذا يربط بينه وبين مرؤوسيه علاقة ثقة وحب وتعاون، وحيث يعيش الانتماء مؤشر في انعدامه لاغتراب العمال، ومؤشر للتعاون والتلاحم في وجوده.

- قدوة و إعطاء المثل في صفة تعتبر مصدر أساسي للتأثير في توجيه المرؤوسين، إذا كان القائد يشكل قدوة يهتدي بها، ومثلاً لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل، فلكي يلتزم المرؤوسين بفعل ما، يقول القائد يجب عليه أن يلزم نفسه أو لا ليصبح قائد قبله للأنظار يتجه مرؤوسيه إلى تقليده [165] صص 88.

2.2.4. مهام والأدوار الرئيسية لقادة المنظمة:

بناء على تلك المقومات، يجب القيادة الإدارية أن تمثل مجموعة من الأدوار والمهام الرئيسية لتطوير النسق الثقافي للمنظمة وتعزيز السلوك الإيجابية، فالسلوك القيادي داخل المنظمة يتمثل من خلال ما يمارسه القائد لتوجيه نشاط العاملين، وتبرز أهمية السلوك القيادي في المنظمة نظراً لعلاقته بجميع النشاطات سواء الإدارية أو التنظيمية، أو الاجتماعية وانعكاس ذلك على أهداف المنظمة، ففي معرفة ودراسة السلوك القيادي يساعد على تنمية فعالية استخدام الموارد في المنظمة، وبعث اهتمام العاملين في تنمية مهاراتهم وقدراتهم جماعياً لتحقيق أهداف المنظمة، إذ من بين تلك المهام:

1.2.2.4. القائد الموجه: يضطلع بالمهام التالية:

- تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية.
- تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
- التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة.
- التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات.
- اتخاذ القرارات المناسبة للتطوير، وحل المشكلات والنزاعات.
- الرقابة وتقييم مسارات العمل، ومدى تقدمه وفق معايير محددة [120] صص 172.

- تركيز طاقات الجماعة على أهداف محددة للعمل كقدرة جماعية [166]ص9.

2.2.2.4. القائد المغير و المطور:

من بين مهامه:

- تشجيع وتبني التجديد، والتطوير، والتحسين المستمر.
- الوعي والتمكين من تقنيات وأليات التغيير في المؤسسات [120]ص172.
- الوعي بدور العلاقات والروابط الاجتماعية في إنجاح عملية التعبير.
- إدارة النسق التفاعلي للبناء الاجتماعي للمنظمة، أي التركيز على التفاعلات الاجتماعية، فالقيادة الفعالة هي التي تكشف عن الطرق المؤدية إلى التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة [167]صص 11-12.
- تحديد عملية التطوير والتغير ثقافيا من خلال تغيير الثقافة التنظيمية.

3.2.2.4. القائد المحرك والمغير:

من مهامه في هذا:

- القدرة على استكشاف الطاقات وتحريكها باتجاه الأهداف.
- بناء فرق العمل وغرس روح العمل الجماعي في المنظمة.
- تعزيز وتنمية الدافعية الجماعية باتجاه رؤية المنظمة، ورسالتها.
- ممارسة مبدأ القيادة بالقدوة المثل الحي.
- تشجيع التنافس والتعاون الإيجابي بين العاملين [120]صص 172-173.
- تعزيز ودفع السلوكيات الابتكارية، والإبداعية التي تساهم في تطوير المنظمة.
- تعبئة المشاعر ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- تعبئة المشاعر ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

4.2.2.4. القائد المفوض:

تقوم القيادة الإدارية بـ:

- الاستعداد لنقل بعض سلطاته و صلاحياته للآخرين.
- إشراك الآخرين بحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- تشجيع وتبني أسلوب الفرق الذاتية للإدارة.
- تبني المبادرات الفردية.
- التمكين من مهارة التفويض وخطواته المنهجية [120]ص173.

5.2.2.4. القائد المدرب:

من بين المهام:

- التمكن من لعب دور رئيس فريق.
- الوعي بالاحتياجات التدريبية لأفراد المنظمة.
- التمكن من وضع الخطط و البرامج التدريبية الملبية للاحتياجات.
- المقدرة على صناعة بيئة المنظمة، المتعلمة أو دائمة التعلم [120]ص173.
- بناء برامج عملية لدفع العاملين لتحقيق الأهداف [167]ص13.

6.2.2.4. القائد الإنساني:

يعمل القائد الإداري على: [120]ص 173-174

- القدرة على إيجاد مناخ إنساني راقى في المنظمة.
- القدرة على ممارسة العلاقات الإنسانية بكفاية واقتدار.
- التمكن من مهارات الاتصال الفعال.
- تكريس مبدأ النجاح للجميع كاستراتيجية عمل المنظمة.
- امتلاك قدرات متفوقة في التأثير على الآخرين.

3.2.4. نماذج السلوك القيادي والثقافة التنظيمية:

في خضم هذا العنصر يمكن التطرق إلى بعض نماذج السلوك القيادي بناءا على دراسات أو نظريات للباحثين، مع تحديد خصائص كل نمط سلوكي، وتبيين أهم ممارساته، ثم محاولة تناولها من منظور ثقافي تفاعلي.

1.3.2.4. نموذج المسار والهدف: [15]ص 283-284

يعتبر هذا النموذج الذي طوره روبرت هاوس (R.House) و تيرانس ميتشل (T.mitchell) محاولة لربط السلوك القيادي، ودافعية ومشاعر المرؤوسين، فهو يرى أن

فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه نمط سلوكه القيادي على دافعية المرؤوسين، للأداء وعلى معنوياتهم واتجاهاتهم النفسية، هذا النموذج يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على نظرة العاملين معه لأهداف التنظيم، وأهدافهم الشخصية، ومحاولة توضيح المسار لتحقيق تلك الأهداف.

وقد ميز الباحثان بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل، والاهتمام بالناس وهي:

- القيادة الموجهة: يخير القائد موظفيه بما يتوقع منهم، ويشعرهم بأهمية النظم والإجراءات (السلوك الموجه).
- القيادة المشاركة: يقوم القائد بمشاوره المرؤوسين، والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم عند اتخاذ القرار (السلوك المشارك).
- القيادة المهتمة بالإنجاز: يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية، ويتوقع إنجازا كبيرا من العاملين. (السلوك الإنجازي).
- القيادة الإنسانية: وتتمثل في إيداء الشعور، والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم، وجعل جو من الصداقة والود يسود المنظمة [15] ص ص 180-181.

2.3.2.4. نموذج بليك وموتون (الشبكة الإدارية):

اقترح كل من بليك و متون (Blake and Mouton) نموذج الشبكة الإدارية في القيادة، استنادا إلى نظرية البعدين (الاهتمام بالعلاقات والاهتمام بالعمل)، التي نتجت من أبحاث جامعتي أوهايو وميتشجان، وافترضوا أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة، ينتج عددا من الأنماط القيادية، ومن هذه الأنماط يبرز ما هو أفضل نمط للقيادة، ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة الإدارية، والتي يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات (التقدير) المحور الرئيسي، والاهتمام بالعمل المحوري الأفقي، وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قلما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (من 1 إلى 9)، ولكنهما اقتصرنا على التعامل مع ثلاثة مستويات فقط، على المحور الواحد وهي المستوى (1:منخفض، 5 متوسط، 9 مرتفع)، وتوضح هذه الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية.

ففي التفاعل بين المستويات الثلاث لبعدي سلوك القائد ينتج عنه خمسة أنماط للقيادة

[168]ص60:

- نمط (1-1) القيادة السلبية: ويطلق عليها القيادة الفقيرة، وهذا النمط من القيادة يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين، ويعبر عن القائد الذي لا يولي أدنى اهتمام للإنتاج، وهو عديم الاهتمام بالعاملين.

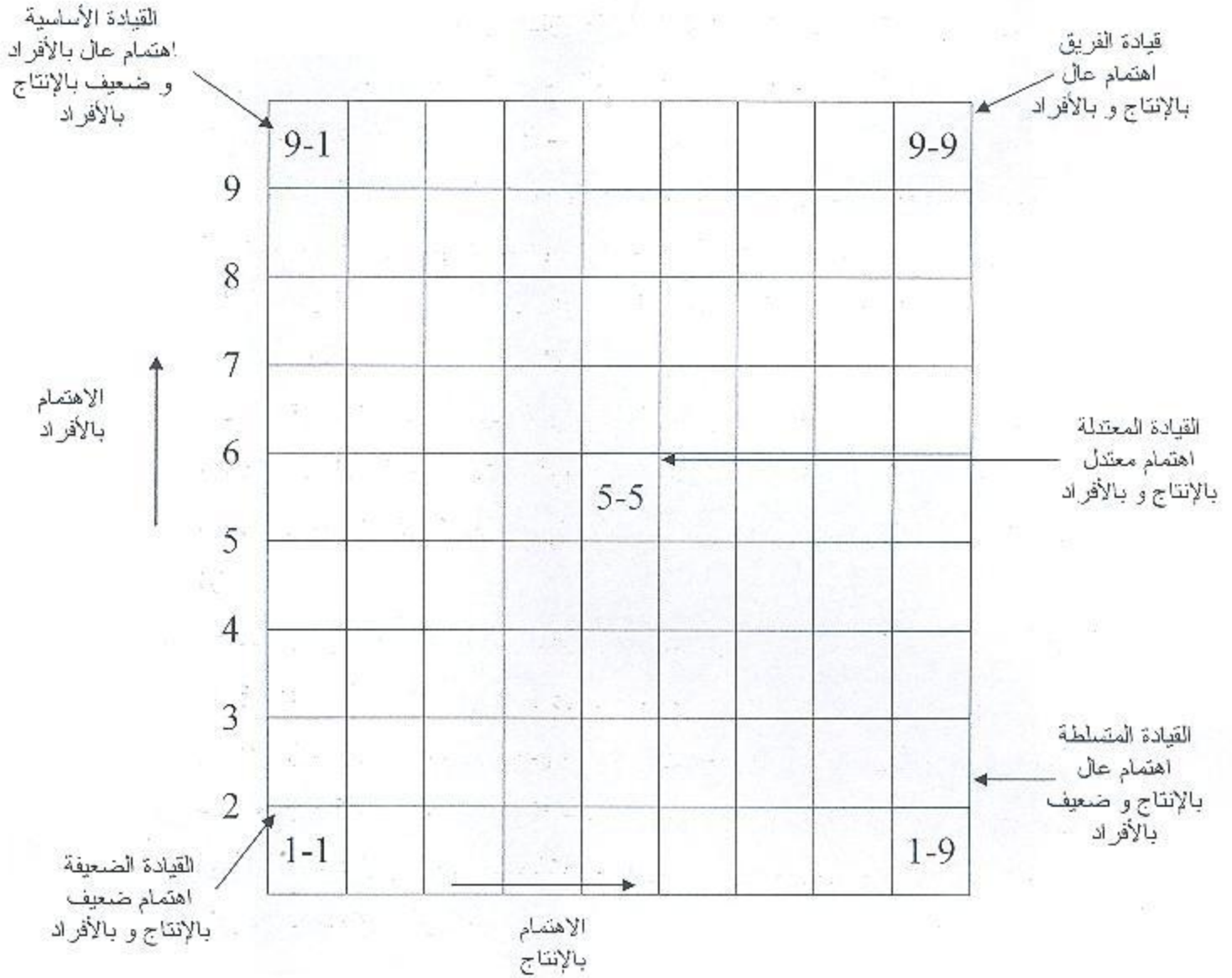
- نمط (9-1) القيادة الاجتماعية: وهو القائد الذي يبدي اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها، ويقدم علاقات تتسم بالصدقة والود معهم [169]ص226، ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى، وهذا النمط من القيادة أطلق عليه البعض اسم "القائد المجامل".

- نمط (5-5) القيادة المتأرجحة: وهو القائد الذي يسعى لتحقيق القدر المناسب من الأهداف التنظيمية، من خلال التوازن بين ضرورة أن يتم العمل مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بمعنويات العاملين مرتفعة، ويعرف هذا النوع من القيادة بقيادة (الحد الأوسط).

- نمط (9-9) القيادة الفعالة (الجماعية): ويعرف بقيادة الفريق، ويركز هذا القائد على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة، ويهتم كذلك بالعاملين والمرؤوسين إلى أقصى حد، ولذلك فهو يستطيع فعلا تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية العالية، عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين تحت قيادته، إلى الحد الأقصى مع العمل على تحقيق رضاهم في الوقت نفسه، وكذلك تنمية قدراتهم باستمرار ليتمكن من النهوض بمنظمتهم وتطويرها.

ويشير الباحثان أن النمط الممثل للقيادة الفعالة هو النمط (9-9)، حيث يكون القائد مهتما بكل من العمل، والعلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة، ولكنهما لم يقدموا دليلا واضحا على إمكانية حدوث هذا من الناحية النفسية في الواقع، يبقى التساؤل عن إمكانية أن يظهر فرد واحد كلا النوعين من السلوك بقدر مرتفع على نحو ميسور أو أن يوازن بينهما، إن استطاع أن يفعل ذلك على نحو دقيق لمدة طويلة.

شكل رقم (09) نظرية الشبكة الإدارية [15] ص 272



3.3.2.4. نموذج (ذو الأبعاد الثلاثة في القيادة) ريدن:

انطلاقاً من أن هناك بعدان أساسيان للسلوك القيادي هما بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالعمل، قام وليام ريدن (W.Reddin) بتطوير النموذج الشبكي الذي قدمه كل من (بليك وموتون) في الشبكة الإدارية، وذلك بإضافة بعد الفعالية، وبهذا تضمن النموذج ثلاثة أبعاد كل منها ينقسم إلى مستويين (مرتفع ومنخفض)، ومنه خرج

(ريدن) بثمانية أنماط للقيادة كما في الشكل الآتي، ويمكن تلخيصها كما ذكر (Tloycecil . waynek): [170]ص259

- الأنماط الأربعة الأقل فاعلية:

- **الإنسحابي:** يتمثل هذا النمط في عدم الاهتمام بكل الأفراد والعمل، وهذا النمط غير فعال ليس لأنه لا يرغب ولا يهتم بالعمل فحسب، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد بالعاملين وروحهم المعنوية.
 - **المجامل:** يعتبر هذا النمط التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، وتقصه أو تغيب عنه الفعالية، لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يرى فيه الآخرون شخصا طيبا، لذلك فهو لا يخاطر بالعلاقات رغبة في الحصول على الإنتاجية المرغوبة.
 - **الأوتوقراطي الديكتاتوري:** يحاول القائد في النمط تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل، ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، كما أن غيره فعال في تعامله مع مرؤوسيه، حيث يبدو أنه قليل الثقة فيهم وأنه لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام.
- ويؤكد ريدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي يعتقد بأنه من الضروري الضغط على مرؤوسيه، ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، وأنه يحاول دائما أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها، وأنه يضع العمل الوقتي العاجل والحصول على نتائج التنظيم فوق أي اعتبارات أخرى، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز، ويشعر أن التهديدات وحدها المحفزات للعمل.
- **الموقف المقنع:** يعرف هذا النمط بميزات الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو ليس لديه رغبة في اتخاذ القرارات السليمة، ويميل إلى الحلول الوسط كأسلوب في العمل، ويسعى إلى التقليل من المشكلات التي يواجهها في الحاضر، لأنه يركز على الضغوط التي يتعرض لها في الحاضر، ويحاول جاهدا إرضاء من يؤثرون فيه أو يهددون حياته العملية.

- الأنماط الأربعة الأكثر فعالية:

- **البيروقراطي:** وهذا النمط القيادي لا يهتم في حقيقة الأمر العمل أو العلاقات الإنسانية، إلا أنه لا يظهر ذلك للعاملين معه، بل يخفيه في إطار إتباع النظم والتعليمات حرفيا، فهو يعمل وراء قناع من الرغبة في العمل، فعال في إتباعه للتعليمات، وعلى ذلك فهو لا يؤثر كثيرا على الروح المعنوية للعاملين.

فهو لا يسمح بالمناقشة والتفاهم، ويأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه في ضوء النظم والتعليمات واللوائح المحددة، وعادة ما يكون القائد منعزلا عن الجماعة التي يعمل فيها لا تربطه بهم علاقات إنسانية كريمة من التعاطف والمودة، فهو يستمتع بمراقبة الأهداف والمخرجات و نشاطات الآخرين، وقد أطلق ريدن على هذا النمط (القائد المنعزل) على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد.

- **المنمي (المطور):** يثق هذا النمط بالعاملين ضمنا، ويعتقد أن عمله يتمثل أساسا في تنمية وتطوير قدرات ومواهب الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين، وفعالية هذا النمط تتبع من المناخ المثجع الذي يهيئه لمرؤوسيهن، لذلك يزداد ارتباطهم به وبالعمل، غير أن اهتمامه بالعاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين.

- **الأوتوقراطي العادل الخير:** يثق هذا النمط بنفسه ضمنا، ويهتم بالعمل وترتكز فعاليته على قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم، قد تؤثر في الإنتاج ويكسب طاعة مرؤوسيه وولائهم، عن طريق مهارته في توفير مناخ يساعد على أداء العمل، ولذلك يوصف القائد في هذا النمط بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه، فهو يحاول إقناعهم بقبول قراراته.

وقد توصل ريدن من خلال دراسته إلى أن القائد الأوتوقراطي العادل، يكون في الغالب شخصا طموحا، توصل إلى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب إلى أعلاها، وأنه يعرف وظيفته جيدا وينفذ أعماله بكفاءة، لأنه يكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، ولهذا يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل.

التنفيذي: يعتبر هذا النمط على أن عمله يتمثل في توجيه أقصى طاعات العاملين نحو العمل المطلوب، حيث أنه يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج، ويدرك أن ثمة فروق فردية بين العاملين، وهذه الفروق في القدرات دون الارتباط بمجتمع أو ثقافة معينة، ووجهت الأنظار إلى بعض الأنماط السلوكية التي لم يكن لها اهتماما كبيرا من قبل [168]ص160.

شكل رقم (10): أنماط السلوك القيادي في نموذج "ريدن"

على أبعاد الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالأفراد و فاعلية [168]ص161.

النمط القيادي	درجة الاهتمام بالعمل	درجة الاهتمام بالأفراد	درجة الفاعلية
1- الإداري التنفيذي	عالية	عالية	عالية
2- الموفق	عالية	عالية	منخفضة
3- الأوتوقراطي العادل	عالية	منخفضة	عالية
4- الأوتوقراطي	عالية	منخفضة	منخفضة
5- المنمي	منخفضة	عالية	عالية
6- المجامل	منخفضة	عالية	منخفضة
7- البيروقراطي	منخفضة	منخفضة	عالية
8- المجدد أو الإنسادي	منخفضة	منخفضة	منخفضة

أفادت هذه النماذج بمعرفة وتحديد نماذج من السلوك القيادي، تتمحور كلها حول بعد الاهتمام بالعمال، وبعد الاهتمام بالإنتاج، وبعد الفعالية، لكنها لم تتناول السلوك القيادي من منظور تفاعلي لخلق ثقافة تنظيمية، تصنع نجاحات المنظمة من خلال بناء السلوك الاجتماعي والفعل الاجتماعي، للتعبير عن قدرة جماعية للفعل يكسب المنظمة أنها كيان اجتماعي، يحمل المهام والمتطلبات الوظيفية التي قام من أجلها النسق الاجتماعي.

إلا أنه يمكن استنتاج بعض الخصائص التي تخدم تطوير النسق الثقافي

للمنظمة، من خلال هذه السلوكيات:

مشاركة المرؤوسين وأخذ آرائهم واقتراحاتهم، من خلال نظام اتصالي يسمح بممارسة تلك السلوكيات، وتحسيسهم بأهمية الهدف التنظيمي.

- الأنماط الأربعة الأكثر فعالية:

البيروقراطي: وهذا النمط القيادي لا يهتم في حقيقة الأمر العمل أو العلاقات الإنسانية، إلا أنه لا يظهر ذلك للعاملين معه، بل يخفيه في إطار إتباع النظم والتعليمات حرفياً، فهو يعمل وراء قناع من الرغبة في العمل، فعال في إتباعه للتعليمات، وعلى ذلك فهو لا يؤثر كثيراً على الروح المعنوية للعاملين.

فهو لا يسمح بالمناقشة والتفاهم، ويأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه في ضوء النظم والتعليمات واللوائح المحددة، وعادة ما يكون القائد منعزلاً عن الجماعة التي يعمل فيها لا تربطه بهم علاقات إنسانية كريمة من التعاطف والمودة، فهو يستمتع بمراقبة الأهداف والمخرجات و نشاطات الآخرين، وقد أطلق ريدن على هذا النمط (القائد المنعزل) على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد.

المنمي (المطور): يتفق هذا النمط بالعاملين ضمناً، ويعتقد أن عمله يمثل أساساً في تنمية وتطوير قدرات ومواهب الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين، وفعالية هذا النمط تتبع من المناخ المثجع الذي يهيئه لمرؤوسيه، لذلك يزداد ارتباطهم به وبالعمل، غير أن اهتمامه بالعاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين.

الأوتوقراطي العادل الخير: يتفق هذا النمط بنفسه ضمناً، ويهتم بالعمل وترتكز فعاليته على قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم، قد تؤثر في الإنتاج ويكسب طاعة مرؤوسيه وولائهم، عن طريق مهارته في توفير مناخ يساعد على أداء العمل، ولذلك يوصف القائد في هذا النمط بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه، فهو يحاول إقناعهم بقبول قراراته.

وقد توصل ريدن من خلال دراسته إلى أن القائد الأوتوقراطي العادل، يكون في الغالب شخصاً طموحاً، توصل إلى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب إلى أعلاها، وأنه يعرف وظيفته جيداً وينفذ أعماله بكفاءة، لأنه يكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، ولهذا يمكن اعتباره من الطراز المتقاني في العمل.

- بناء مناخ تنظيمي يسود علاقات تتسم بالصدقاة والثقة والاحترام والعلاقات الإنسانية المتبادلة.
- تفعيل بناء الفريق والعمل الجماعي، بتشجيع روح التعاون بين أعضاء التنظيم.
- تنمية وتطوير قدرات العاملين، وزيادة كفاءتهم في العمل.
- تحفيز تشجيع الجهود المشتركة نحو تحقيق والعمل معا للهدف التنظيمي.

4.2.4. فلسفة القيادة التفاعلية (الجماعية) والعلاقات الإنسانية:

يعتبر الفرد كائن اجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة، تربطه روابط وعلاقات اجتماعية مع زملائه ومرؤوسيه، ينعكس أثرها على نوعية الانسجام والتناظر بينهم، وهذا بدوره ينعكس على نوع الأداء الوظيفي، إن ذلك يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون، والتنافس والصراع، والتسامح والزعامة والانقياد، والشعور بالانتماء، تؤثر على التغيير الثقافي للسلوك الاجتماعي داخل بيئة العمل [171]ص479.

حيث يطلق على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعة عمل، لفظ العلاقات الإنسانية، التي تعتبر ميدان تهدف من خلاله القيادة الإدارية إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، يدفعهم إلى العمل بشكل تعاوني، يعني أنها جمود وأنشطة تبذل من أجل بناء إطار يساعد على تنمية الثقة، والفهم والاحترام المتبادل بين القيادة، ومرؤوسيهم لتحقيق الهدف بفعالية [172]ص406.

فطبيق القيادة الواعية للعلاقات الإنسانية، يعني أن الاهتمام بالأفراد أثناء العمل كجماعات متفاعلة، وليس منفصلين أو مجرد آلات للتنفيذ، إنما أعضاء في مجموعات تسعى القيادة من خلال ذلك إلى تنسيق الجهود بين الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك، هذا يحتم على القيادة الإدارية تفهم هذه العلاقات بين الأفراد، وأن تعرف كيف تكون منهم فريقا متعاوننا يستطيع أن يحقق أقصى درجات الإنسانية.

ولذلك فالعلاقات الإنسانية هي عمل القيادة الإدارية على تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع، ومرض للأفراد في الوقت نفسه، بتعزيز سلوك اجتماعي الذي يبني على تلك العلاقات والروابط الاجتماعية في نسق تفاعلي [173]ص18، إن القيادة الإدارية تعمل على مساعدة الفرد في علاقته مع الآخرين، عن طريق برامج العلاقات الإنسانية لحل

فمن أهم مسؤوليات قيادتها الإدارية خلق والحفاظ على الخصائص التنظيمية، التي تكافؤ وتشجع الجهود الجماعية لإيجاد تفاهات مشتركة حول أسلوب، والفعل الاجتماعي لخلق قدرة جماعية للعمل.

3.4. القيادة الإدارية وثقافة المناخ التنظيمي:

من المفروض أن تكون المنظمة مكانا يعمل فيه مجموعة من الأشخاص بانسجام، وتعاون ووعي لتحقيق هدف مشترك، إن هذه البيئة الداخلية للمنظمة تعبر عن مناخ تنظيمي ناتج عن فلسفة، وممارسات أنماط قيادية للمنظمة [35]ص301 ، وسط هذا المناخ يعيش الأفراد الكثير من أوقاتهم في تأدية أعمالهم، ومع مرور الوقت تنشأ الكثير من العلاقات الاجتماعية في إطار تفاعلي بين الأفراد في تحقيق أهدافهم.

مما يوجب على القيادة الإدارية إيجاد بيئة اجتماعية تتوسط تحقيق أهداف الأفراد، والمنظمة فأى تعارض يظهر، ما هو إلا تعارض سطحي غير حقيقي ينبغي التعاون لمعالجته.

1.3.4. ماهية المناخ التنظيمي:

1.1.3.4. تعريف المناخ التنظيمي:

تستعمل كلمة المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازاً، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة والطبيعة، يصف التحولات الخاصة بفصول السنة [175]ص78، حيث طبق هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان اجتماعي حركي، تتفاعل عناصره البشرية مع بعضها البعض، فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض [110]ص303.

ويمكن القول أن المناخ التنظيمي أنه محصلة الظروف، والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها أفرادها ويفسرونها، ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية، ليستخلصوا منها مواقف واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم، وأداءهم ودرجة انتماءهم، وولائهم للمنظمة [176]ص75.

يظهر هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة، تلك البيئة التي تشكل سلوك الأفراد من خلال إدراكهم، وتفسيرهم لظروفها في المواقف المختلفة.

كما يعرف بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية، التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمة واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي [110]ص303.

كذلك أن هذا التعريف بين أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة، ذلك المناخ الذي يؤثر على أنماط سلوك الأفراد، لأنه يتميز بالاستقرار والثبات، وذهب في هذا الاتجاه الذي يعرف المناخ التنظيمي أنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم، في وعي ولاوعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي [177]ص215.

يبين هذا التعريف أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية، ولكن يتم الإحساس بتأثره على كثير من الظواهر التنظيمية، ومعرفة آثاره إن كانت إيجابية أم سلبية على أداء العاملين، ويشير آخر إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الإجراءات، والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة التفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة.

إن ما يهم في هذا التعريف أهمية ترسيخ التعاون والتفاعل الاجتماعي، بما يعكس عملية التكامل، وتناسق الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يعرفه شنيدر (Scheider) وسندير (Snyder) أن المناخ التنظيمي يعني: ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث خصائص التنظيم التي تعكسها ما يناسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات، ممارسات، والظروف التي تكتنف بيئة العمل [178]ص88.

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة، التي تعبر عن نمط صانعي السياسات، وممارساتهم، ونوع الظروف الداخلية التي تؤثر في سلوك الأفراد، فهو الطابع الذي يميز المنظمة عن غيرها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه:

- المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة.
- يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
- يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمة.
- المناخ التنظيمي هو عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

إلا أنه هناك من ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل، والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها [175]ص86.

فهو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد [15]ص305، والوسط الاجتماعي الذي يتفاعل فيه الأفراد في أجل تحديد نوع الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم لتوحيد الجهود في تحقيق هدف مشترك، فيقصد بالمناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص للبيئة الاجتماعية الداخلية للمنظمة، تلك الخصائص محصلة نمط القيادة السائد في المنظمة التي تعمل في تفاعلها مع مرؤوسيهيها على خلق ثقافة للمناخ التنظيمي، كعقلنة لدمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل.

أي أنها السلوكيات التي يتبعها المرؤوسين بدفع من القيادة الإدارية والمدركة للمرؤوسين من خلال المناخ التنظيمي، استناداً إلى نظم وإجراءات العمل والعمل الجماعي، وأساليب التعامل وأنماط السلطة بالنسبة للقيادة الإدارية.

2.1.3.4. خصائص المناخ التنظيمي:

يسود المنظمة على اختلاف أنواعها وأحجامها، بيئة داخلية أو مناخاً يميز مجتمع المنظمة عن الأخرى، وطبيعة علاقات وتعاون أفرادها ونمط تفاعلاتهم، لذا يمكن تحديد الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة [15]ص306.
- المناخ التنظيمي من أهم المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.
- إننا نتعامل مع عالم إدراكي بمعنى أن المناخ التنظيمي كما يراه الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم.
- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الداخلي.
- المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية التي تعبر عن نمط تفاعلات الأفراد في نسيج للعلاقات الاجتماعية التي بينهم.
- يرتبط المناخ التنظيمي في خصائصه بنمط القيادة الإدارية السائد داخل المنظمة.
- يعبر عن المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة (مبدعة ، مشاركة ، مخاطرة ...).

3.1.3.4. أهمية المناخ التنظيمي:

تتوقف فعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة، على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على السلوك الاجتماعي داخل المنظمة، حيث يمكن تحديد فعالية المنظمة من خلال خصائص المناخ التنظيمي السائد، الذي يعمل على تحقيق التقارب بين أهداف وأهداف المنظمة، والعنصر المؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور، والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم، وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية.

إلى جانب هذا يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال:

- أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية، فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير التنظيمي، من خلال تأثيره على الأداء، ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات للأفراد تتسجم والتوقعات، فلا بد أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى.

- أهمية المناخ التنظيمي من تأثيره على سلوكيات الأفراد، من الفرد يقضي معظم وقته في العمل، حيث يتفاعل مع مروسية على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه تأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

- يرتبط المناخ التنظيمي بالتجديد عن طريق التشجيع على تحمل المخاطرة، وتأييد العمل الجماعي، وتأييد التميز في الأداء والمكافأة عنه، وحل الخلافات على أساس من المناقشة والصراحة، لكن درجة التجديد تكون على قدر تعزيز المناخ التنظيمي لتلك السلوكيات [179]ص22.

- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة [180]ص8.

- أهميته من كونه أنه البيئة الداخلية التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم، وأبعاده مع إمكانات أفراد وقيمهم و تطلعاتهم واتجاهاتهم، ووسط المناخ يعمل الأفراد في التنظيم على أداء أعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة إذا توفرت لهم مناخا مناسباً.

وأخيراً إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية و البحث و التطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة و تحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمشاركة للبيئة المعاصرة.

2.3.4. القيادة الإدارية وأنواع المناخ التنظيمي:

تعددت تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه، فمنهم من يميز بين مناخين أساسيين هما: المناخ التنظيمي الإيجابي، والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم من يميز بين المناخ التنظيمي المعاون، والمناخ التنظيمي المعيق، بينما يفضل فريق ثالث مصطلح المناخ التنظيمي الصحي، والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية، وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تغلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحية والبيئة المرضية [176]ص65.

كما أن مؤشرات القياس هي نفسها لم يتفق عليها، فبعض الدراسات يولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء، الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عيرة بالأداء الفعلي الذي قد يتأثر

بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي، كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلية يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: معدلات الدوران وفترات العمل، ومعدلات الإصابات والحوادث، والنزاعات والشكاوى، كما تعد اللقاءات والسفرات والزيارات المتبادلة بين العاملين، ومستوى التعاون والدعم، والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها، والسرعة في حسم قضاياهم وتلبية مطالبهم وحل مشاكلهم وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات، كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي، الذي يعيش العاملون في وسطه [176] ص 65.

ويعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتجديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة، ويعتبر نموذج لتون (Litwin) وترنجر (Stringer) من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه الكثير من الباحثين بعد إجراء التعديلات اللازمة، والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعمامة، وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤال تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان، فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- شعور الأفراد تجاه هيكل المنظمة، بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة ودرجة الروتين.
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحمل المسؤولية.
- إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي والمخاطرة المحسوبة.
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم.
- الإحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء ورفاق العمل.
- مدى شعور الفرد بأهميته وبيئته ولقريق العمل والمنظمة [179] ص 259.

إن هذه الأسئلة التي تعبر عن سلوكيات يتم تعزيزها وبنائها من طرف القيادة الإدارية، حيث أنه من خلال ممارستها التي لنمطها القيادي يتم تحديد خصائص المناخ التنظيمي ونوعه داخل المنظمة.

3.3.4. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تشير الدراسات والبحوث للعوامل التي تؤثر المناخ التنظيمي، والتي تعتبر في حد ذاتها عناصر له، وأهمها:

1.3.3.4. السياسات و الممارسات الإدارية:

إن النمط القيادي السائد وسلوكها مع العاملين، له تأثير لا يذكر في تحديد نوعية المناخ التنظيمي داخل ذهنية الأفراد والعاملين بالمنظمة، فحينما تشدد القيادة الإدارية في وضع القواعد وتطبيق الإجراءات التفصيلية، أو حينما تقوم بوضع سياساتها الرئيسة بمعزل أو بعيد عن مشاركة العاملين، ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين متوقفا جدا.

هي عكس القيادة الإدارية التي تكون سياستها وممارساتها مبينة على التشاور المتبادل بالثقة المتبادلة، والصراحة وتحمل المسؤولية لإنجاز العمل، يكون غالبا بين الأفراد وكل ذلك يشير إلى وجود اتجاهات إيجابية بشأن شخصية المنظمة أو المناخ التنظيمي، فالنمط القيادي هو المحدد الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في ذهنية العاملين، وذلك من خلال علاقاته مع مرؤوسيه [181]ص38.

2.3.3.4. النمط القيادي والإشرافي:

الفلسفة الإنسانية للقادة والمشرفين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه، وما يتفرع عنها من علاقات اجتماعية تعد عاملا هاما، في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء، ويحفز على البقاء والعطاء، بخلاف النمط الاستبدادي أو الأتوقراطي المنفرد الذي يوجي بالتسلط، ويحد من المشاركة، ويشيع الخوف والملل في النفوس [176]ص66.

حيث يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها، واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم، وإصغانها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء وعلى مستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل برمته إما إيجابا أو سلبا، ولذلك تولي القيادات المستقرة جانبا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

3.3.3.4. الهيكل التنظيمي:

هو نمط إحداه الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون المشروع (الطويل والمسطح)، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع، وأما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية، ولا يتعامل معها [110]ص305.

فكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة، ومستوية للظروف ومتفهمة للمواقف، فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف على الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات، والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل، التي تجعل المناخ التنظيمي جافاً ومثبطاً [110]ص66.

4.3.3.4. القيم المهنية للإداريين والعاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم:

إن المنظمة التي تشجع فيها القيم والخبرة، والتي تحترم الفرص وتحرص على نضجه وبقائه، وتحافظ على كرامته واحترامه، تصبح داعمة على استقرار المورد البشري، أما القيم المنفعية والمادية والاستقلالية، التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة، وتوظف حاجاتهم وظروفهم الصحية لصالحها، فإنها تسهم في عدم استقرار اليد العاملة أو تحفزهم على ترك المنظمة [176]ص66.

حيث تمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، أو تلك التي تبين الأشياء المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة، وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة، والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها، وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها.

4.3.4. القيادة الإدارية ونماذج المناخ التنظيمي:

ومن هنا تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي المختلفة من وجهة نظر الباحثين، من منطلق معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه الأبعاد من خصائص، تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد، وما لهذه الأبعاد من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، وعلى فعالية المنظمة بشكل عام، ومن هذه النماذج ما يلي:

1.4.3.4. نموذج « هالين و كروفنتس Halpin end Crafts » :

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي، والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي اعتمد الباحث على أسلوب الإستبانة لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، تتضمن كل منها أربعة أبعاد أو عناصر فرعية كما يلي:

- المجموعة الأولى: الانفصال والعائق والألفة والانتماء.
 - المجموعة الثانية: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، المراعاة
- [182]ص173.

ويعتبر هذا النموذج قد تناول أهم الفلسفات التي تشكل المناخ، والعوامل المكونة له، والتي حددها بثمانية عوامل تعد هم، المسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية بين المنظمات، وباختصار هي:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
 - التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
 - المسافات العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.
 - الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.
 - السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة.
 - الرغبة التي تبذلها القيادة الإدارية لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
 - تصور الأفراد لدرجة قيامهم لعملهم وإنجازهم له.
 - شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.
- إلا أنه يركز في مجمله على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل: في محتوى الوظيفة وطبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملاءه، والنمط القيادي السائد في المنظمة.

2.4.3.4. نموذج « كامبل Cambelle » و زملائه:

يتميز هذا النموذج في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، والتي حددها بعشرة أبعاد أساسية تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: أي درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة حرية اتخاذ القرار.
- المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.
- التدريب و التطوير: اهتمام القيادة الإدارية بتنمية الموارد البشرية.
- المخاطرة والأمان: الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار في العمل بالمنظمة.
- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: درجة تقارب العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته، ودوره في فريق العمل.
- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي رئيسه فيه ومساندته له.
- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة [183] صص 29-31.

وفي هذا النموذج تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن أغلبها بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، والمحاسبة عن النتائج، وسيادة روح العمل كفريق.

3.4.3.4. نموذج كوزلوسكي و دوهيرتي Kozlowski and Doherty:

ويقوم هذا النموذج على أحد عشر بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي، وطبيعة التفاعل الحاصل بين القيادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك، وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كما يلي:

- هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكله العمل.
- فهم الوظيفة: ويعبر هذا البعد عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسئولون عن تصرفاتهم.

- المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأداء رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الإشراف المساند أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة، واحترام ويراعون مشاعرهم.
- العمل الجماعي: ويعبر عن ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون، والصدقة بين أفراد العمل بروح الفريق.
- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها، ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم، وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية [184]ص551.

على ضوء ما سبق يتضح أن هناك اختلاف في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، لكن الأهمية الأساسية من تلك النماذج هو تبيين أهمية ارتباط المناخ التنظيمي في خصائصه وكونه، بنمط القيادة الإدارية الذي يعمل على تعزيز ودفع سلوك الأفراد، يعبر عن خصائص المناخ التنظيمي، كتحمل المسؤولية والعمل الجماعي، والمخاطرة والمشاركة، خاصة ما نجده في هذا النموذج الأخير.

لكن هذه الخصائص لا يمكن تعزيزها بتوحد الجهود وتنمية القدرة الذاتية للفعل، إلا من خلال نسق تفاعلي سليم، يعبر على درجة من التكيف، والاندماج للرغبات والأهداف الفردية في هدف جماعي، مطلوب للتحقيق بسلوك اجتماعي ناتج عن عمل القيادة الإدارية، ومهاراتها في صنع وبناء العلاقات والروابط الاجتماعية، التي تخلق جو أو مناخ اجتماعي سليم يشجع على ذلك.

4.4 القيادة الإدارية و تطوير الثقافة المناخية:

1.4.4 القيادة الإدارية و أبعاد المناخ التنظيمي:

تم تحديد أبعاد أساسية تعتبر مجملها أنها تعبر عن مكونات المناخ التنظيمي، ويندرج تحت كل بعد مجموعة من العناصر الفرعية، تحدد بعوامل البيئة الداخلية، وهي على النحو التالي: [15]ص306

1.1.4.4 نظم الرقابة و إجراءات العمل:

إن نظم وإجراءات العمل هي مجموعة من القرارات والأوامر، والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، التي تعمل القيادة الإدارية على وضعها.

فمرونة تلك الإجراءات بخلق مجالاً من الحرية، وتعزيز لمناخ الثقة بين العاملين والذي يشجع على الإبداع والابتكار، وإفساح المجال أمام العاملين، للبحث على أساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة المتغيرات البيئية، ومتطلبات التطور الوظيفي، وبذلك تجعل كل الفرد يسعى إلى تقديم أفضل جهوده وقدراته، لإحساسه بأنه عنصر مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة من تطور أداء المنظمة، وبالعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات، وجمود وتعقيد الأنظمة، مما يجهش الأفكار الإبداعية، ويجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة المتغيرات البيئية والتنظيمية، حيث أن متطلبات العمل من حيث طبيعتها إما تركز الملل، وتحد من الإبداع، أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع. [110]ص303

2.1.4.4 العمل الجماعي «فرق العمل»:

تمثل الجماعة حجر الزاوية في أي بناء تنظيمي، والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالقسم الذي يعمل فيه الفرد، والأفراد الذين يشاركونهم أوقات الراحة، واللجان التي يعهد إليها بعضويتها، وصور العمل الجماعي، ونظراً لأن جزءاً ملموساً من حياة المنظمة يتضمن جهداً جماعياً، فإن جانباً غير محدود من وقت أي فرد سوف ينفق في العمل مع الآخرين، وأصبحت مجموعات العمل سمة من سمات المنظمة العصرية، حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية دون الاعتماد على فريق العمل.

فاعتماد القيادة الإدارية على بناء طرق العمل، وتأكيدا على أهمية أهداف الجماعة والعمل التعاوني في تفاعل اجتماعي إيجابي، يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل، ومناخ يميل إلى السلبية.

وتزداد ايجابية المناخ التنظيمي بزيادة سيطرة روح الجماعة في العمل، والمشاركة في تحمل المسؤولية والترابط، والتكامل بين وجهات العمل، ووجود ولاء وانتماء لجماعة العمل، وكذلك تزداد بالعلاقات الجيدة القائمة على الود والصادقة التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة، والتعاون المشترك إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل، والاهتمام بالمشكلات التي قد تجابه الأفراد في بيئة العمل، ومحاولة حلها بأساليب بناءة و موضوعية مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي خال من التوتر، والنزاع بين أفراد جماعات العمل.

3.1.4.4. أسلوب التعامل و أنماط السلطة:

1.3.1.4.4. أسلوب التعامل:

إن القيادة الإدارية التي تعتمد على الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين، تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان ولائهم للمنظمة، والحرص على تحقيق أهدافها [15]ص307، فالأسلوب الذي تتبعه القيادة الإدارية في تعاملها مع مرؤوسيهما يحدد نمطها [110]ص304.

2.3.1.4.4. أنماط السلطة :

إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار، وهذا بعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة [110]ص304، والمشاركة في اتخاذ القرار.

إن هذه الأبعاد تعبر عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة من خلال ارتباطها بنمط القيادة الإدارية، التي تعمل في بناء نظم وإجراءات العمل وتعزيز و بناء فرق العمل، وتحديد أساليب التعامل، وفي استعمالها وليعبر عن نمط استعمال السلطة لتوجيه سلوك الأفراد نحو الوجهة المرغوبة.

2.4.4. القيادة الإدارية والثقافة المناخية:

كما بينا سابقا فإن المناخ التنظيمي هو الجو الاجتماعي المدرك من طرف العاملين من طرف قيادتهم الإدارية، هذه الأخيرة التي تعمل على تعزيز ثقافة للمناخ التنظيمي تنمي وتعزز التكيف والاندماج الداخلي للعاملين.

للمناخ التنظيمي أنماط عدة فقد يكون انفتاحيا يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم، وتسود روح المشاركة والعمل الفرقي، ويشعر الموظفون فيه بدرجة عالية من الرضا، وقد يكون استقلاليا يسعى فيه القائد الإداري إلى تحقيق الأهداف من خلال توفير درجة عالية من الاستقلال للعاملين، في ممارسة واجبات وظائفهم.

وقد يكون مناخا تسيطر على القيادة الإدارية فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج، فالرقابة المباشرة والتخطيط المحكم والإشراف الدقيق، والرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية، وقد يكون المناخ أوبيا لا يتاح فيه للعاملين فرص المشاركة، واستغلال القدرات، كما لا يشجع الإبداع، ويتم التعاون مع العاملين بأنهم ناقصو الأهلية، ويكرهون تحمل المسؤولية ويحبون أن يقادوا، وأنهم لم يصلوا إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة، وقد يكون مناخا مغلقا، بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب وانخفاض الروح المعنوية [185]ص12.

إن نمط المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة يرتبط بالأساس بنمط القيادة الإدارية التي تعمل على خلق مناخ تنظيمي داعم للتعاون، وتحمل المسؤولية والإبداع، ويعبر عن العلاقات الإنسانية، وإما مناخ تنظيمي يعبر عن جو بيروقراطي على درجة من الرسمية في العمل، أو مناخ تنظيمي ينظر إلى الفرد على أنه آلة في تحقيق العملية التنظيمية.

فالمناخ التنظيمي يعبر بهذا على نوع العلاقة بين الأفراد على المستويات المختلفة، ودرجة التعاون بينهم، وعلاقاتهم بقياداتهم الإدارية [186]ص110، تلك العلاقات أو النسق التفاعلي الاجتماعي بين القيادة الإدارية ومرووسيتهم، قد تساهم في بناء بيئة عمل ومناخ تنظيمي يعبر على: [186]ص181

- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء.
- تعيين روح الالتزام والمسؤولية.

- نشر روح الفريق والعمل الجماعي و تبادل العلاقات الاعتمادية.
- التوقف على الأسلوب الشديد للرقابة.
- نشر روح التحدي والرغبة في التفوق.
- تشجيع حمل المسؤولية و الرقابة الذاتية.
- ترسيخ قيم واتجاهات ايجابية للعمل.
- تفاعل مهارات الرؤساء و المرؤوسين.

تلك الخصائص تعبر عن سلوكيات يتبعها العاملون، ذلك ما يوجب توفر قيادة واعية، على قدرة من الكفاءة لبرمجة وخلق ذهنيات تعبر عن تلك السلوكيات، وذلك بإيجاد المناخ المناسب لذلك.

3.4.4. المناخ التنظيمي وأنماط القيادة:

تعتبر ثقافة المناخ التنظيمي نسق فرعي للثقافة التنظيمية، الناتجة عن القيادة الإدارية التي تحدد خصائصها ذلك من خلال أنماط السلوكيات التي يتبعها المرؤوسين يدفع من قيادتهم الإدارية، تلك الثقافة التي تعبر على درجة تعزيز تحمل المسؤولية، والانتماء والمبادرة، ودرجة تقبل الخلافات، ومناقشتها هذه الخصائص التي تعبر على سلامة المناخ التنظيمي الخالي من التوتر، والصراع ومشجع ومحفز للعمل الجماعي، وتطوير القدرة الذاتية للعمال، للعمل كمجتمع قادر على حل مشاكله بنفسه.

إن تلك الصفات يتحدد وجودها من خلال قيادة تفاعلية تسعى إلى بناء علاقات اجتماعية إيجابية في نسق تفاعلي مع مرؤوسيه، لدمج مختلف العقليات المكونة للمنظمة في عقلية جماعية تحتوي البيئة الداخلية للمنظمة، تعبر على عاطفة «نحن»، هذا ما يكون إطار مرجعي وحيد للسلوك والفعل الاجتماعي، وفي نفس الوقت كتجربة جاهزة للتعلم للأفراد الجدد لتعلم كيفية التعاون والعمل على تحقيق هدف المنظمة.

فعلى القيادة الإدارية خلق الوسط الاجتماعي المناسب لذلك باعتبار الأفراد كائنات بشرية اجتماعية إنسانية، تتطلب أساليب التفاعل الاجتماعي معها، وتطوير إمكانيات الأفراد بقبول التكيف مع المتغيرات الجديدة للمنظمة، وخاصة تطوير عملية التوجيه الذاتي من أجل خدمة المنظمة [187]ص11.

من خلال ما سبق تعتبر الثقافة التنظيمية تشييد جماعي، تملك القيادة الإدارية فيه وسائل وآليات عدة لتكوينها، كونها تشكل موقع اهتمام الموظفين ومصدر لتمثلاتهم، وذلك انطلاقاً لسلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العاملون في شكل قواعد و نماذج للسلوك التنظيمي، تعمل القيادة الإدارية من خلاله على إدماج الموظفين في إطار المشروع التنظيمي للثقافة التنظيمية وتطوير القدرة الذاتية للعمل، كأن يصبح العمال يعملون كقدرة جماعية من أنفسهم متعاونين على إحساس بمشروع المنظمة، تترجم تلك القدرة في السلوك الاجتماعي لهم داخل المنظمة.

هذا يمكن معرفته من خلال عمل القيادة الإدارية على تطوير ثلاثة أنساق فرعية للنسق الثقافي للمنظمة: نسق فرعي لثقافة المناخ التنظيمي كوسط اجتماعي داخلي داعم لتلك السلوكيات كم بيناه سابقاً، الذي يلزم القيادة الإدارية خلق الجو الاجتماعي المناسب لدمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل من خلال تنميط السلوك التنظيمي الواعي في إعادة إنتاج الكيان الاجتماعي للمنظمة كقدرة جماعية.

ونسق فرعي لثقافة الاتصالات للبرمجة الذهنية للأفراد لمعاني السلوك، ونسق فرعي لثقافة الحوافز لرسم السلوكيات، التي تحقق استقرار وتوازن النسق الاجتماعي، هذا الذي سنحاول توضيحه في الفصل اللاحق.

الفصل 5

القيادة الإدارية بين ثقافة الاتصال وثقافة التحفيز

كما أشرنا في الفصول السابقة أن القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية اجتماعية، تعبر القدرة على إيجاد الحلول لتوازن النسق الاجتماعي، في شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي، ليعيد إنتاج البناء الاجتماعي للمنظمة الصناعية يعبر عن قدرة جماعية للفعل وعن اختيار واعٍ لذلك النمط من أسلوب العمل للمنظمة، يميزها عن غيرها في العمل.

حيث أن القيادة الإدارية تكمن قدرتها في تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية، وخلق فهم مشترك بين مرؤوسيه، وذلك من خلال إدارة العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه، ليتحقق المنتج الثقافي المتوقع، وهو السلوك التنظيمي والفعل الاجتماعي، الذي يزيد من توازن النسق الاجتماعي.

فإلى جانب عمل القيادة الإدارية في تحقيق ذلك من خلال بناء وتعزيز ثقافة مناخية، منتجة لسلوكات تنظيمية معينة (الانتماء، المبادرة، درجة تقبل الخلافات ومناقشتها، وتحمل المسؤولية)، فكذلك من خلال تعزيز ثقافة اتصالية و ثقافة للتحفيز تتمكن القيادة الإدارية من خلق قدرة جماعية للفعل بتنميط السلوك التنظيمي، من نظام الاتصالات (التشاور والاستماع والمشاركة وإبداء الرأي)، ونظام الحوافز (روح الفريق و روح الجماعة و المخاطرة والإبداع)، المتبنيين للعمل لديها مع مرؤوسيه، في برمجة لمختلف الذهنيات يعبر عنها السلوك التنظيمي المتبع في التصرف لدى المرؤوسين.

1.5. القيادة الإدارية ونظام الاتصال :

1.1.5. ماهية الاتصال:

1.1.1.5. تعريف الاتصال:

تتبع الاتصالات الداخلية للمنظمة في مدى فعاليتها على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، ومدى عمل أفرادها كقوة جماعية لتحقيق أهدافها، تعبر عن الحياة الاجتماعية التفاعلية للمنظمة، وتعكس مدى التشابك والتكامل، والترابط بين مختلف أعضائها، لذا تعتبر عملية اجتماعية ضرورية للحياة الاجتماعية، هذا ما يدفع إلى تحديد مفهوم الاتصالات وفق المقاربة النظرية للدراسة.

يعرف محمود عودة الاتصالات على أنها: العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار، والمعلومات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي معين [188] صص 5-6، ويعرفها تشار لذكولي أن الاتصال يعني: الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتتمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان [189] صص 25.

من التعريفين يتضح أن الاتصال هو أساس التفاعل الاجتماعي، حيث يعبر عن مجموع العلاقات الاجتماعية، التي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار داخل النسق الاجتماعي، أي أنه عملية مشاركة في تبادل المعلومات بين أعضاء النسق [190] صص 44، فهو المتغير الحاكم لقيام مجتمع إنساني، والقوة الدافعة في العلاقات الإنسانية بصفة عامة، وعمليات التفاعل الاجتماعي بصفة خاصة فهي تعكس مدى الترابط، والتكامل أو الصراع والتباين بين أطراف عملية الاتصال [111] صص 358.

يؤكد هذا التصور محمد علي محمد: في أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة لنقل المعلومات والوقائع، والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية [143] صص 107.

ويذهب في هذا الاتجاه إبراهيم أبو عرقوب حيث يعرف الاتصال على أنه: عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الأفراد لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للمنظمة ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، وهو المشاركة في الفكرة أم الاتجاه أم الموقف، ويشترط أن تكون هذه المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر، والاتجاهات والمواقف في حال الاتفاق كما في حال الاختلاف [191]ص17.

الاتصال من هذا التعريف هو الأساس الذي تتطور من خلاله العلاقات الاجتماعية يتم من خلالها تكوين ذهنيات الأفراد، بتبادل رموز ومعاني وأفكار، في مختلف المواقف والاتجاهات، هذه المشاركة قد تؤدي إلى التعاون أو الصراع، الاندماج والتكيف أو التنافر.

كما يعرفه آخرون أنه العملية التي بها يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والاجتماعي [192]ص14، من هذا التعريف أن الاتصال في الأساس عملية تفاعلية بين الجماعة، تهدف من خلالها إلى تحقيق التكامل الاجتماعي واندماج أفرادها في الجماعة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصالات هي:

- أن أي عملية اجتماعية (تعاون، تنافس، صراع، تكامل...) في الواقع هي عملية اتصالية.
- أن الاتصالات هي ممارسات اجتماعية، وثقافية من عادات وتقاليد.
- أن الاتصالات عملية تفاعل اجتماعي تعبر عن علاقات وروابط اجتماعية، يتم من خلالها تبادل معلومات وأفكار.
- أن الاتصالات هي حوار أعضاء الجماعة لتحقيق الفهم المشتركة حول طريقة العمل والتعاون.
- أن الاتصالات هي تفاعل مختلف الذهنيات الفردية، من أجل بناء ذهنية جماعية.

فالالاتصالات هي عملية تفاعل اجتماعي بين أعضاء المنظمة، تضم تلك العملية مختلف العلاقات الاجتماعية، التي يتم التبادل من خلالها مختلف المعايير والقواعد المنظمة للسلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي للعمل، كقدرة جماعية في مواجهة مشاكل التكيف والاندماج الداخلي، ودمج لمختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية، كضرب من ضروب عقلنة تلك الجماعة الاجتماعية.

2.1.1.5. عناصر عملية الاتصال:

تشير المفاهيم السابقة إلى أن جوهر عملية الاتصال يدور حول تبادل الرسائل عبر عمليات التفاعل لتحقيق هدف معين، في ضوء ذلك تتضمن عملية الاتصال من أطراف عملية الاتصال (المرسل و المستقبل)، وما بين هذا وذلك قنوات، وأساليب الاتصال في تأدية المهمة الوظيفية، من بدء إرسال المعلومات أو الرسالة حتى فهمها من جانب المستقبل، والتعرف من رد الفعل الناتج عن تأثير وصول الرسالة و فهمها.

1.2.1.1.5. المصدر:

وهو المرسل الذي لديه في مشاركة الآخرين والتفاعل معهم بأفكاره، ومعلوماته وانطباعاته، أو بيانات يريد إرسالها [111]ص361، فيمثل الفرد المتصل أحد الرؤساء أو المرؤوسين أو الزملاء، والذين يرغبون في نقل أفكار أو مقترحات، أو تعليمات أو معلومات لطرف أو عدة أطراف [193]ص606.

2.2.1.1.5. الترميز:

وتعكس عملية ترجمة أفكار المتصل إلى مجموعة من الرموز ذات الدلالة، ومن ثم إلى لغة تعبر عن عرضه من الاتصال، عبر سبيل المثال فإن المدير عادة ما يحصل على معلومات محاسبية، وتقارير البيع ومعدلات الأداء، ويقوم بترجمتها لرسالة واحدة، وعليه وظيفة الترميز تكمن في توفير شكل أو إطار يمكن من خلاله التعبير عن الأفكار كوسيلة [193]ص606، أي وصول رسالة المرسل إلى الأطراف المستهدفة، على النحو الذي أراده المرسل بدون تشويش، وضع محتويات الرسالة بشكل يفهم المستلم كاستعمال اللغة، والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3.2.1.1.5. الرسالة:

وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، لا يكون هناك اتصال ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف [15]ص241، فهي المحتوى المتكامل من المعلومات والآراء والأفكار، بعد إتمام عملية الترميز أو التفسير المناسبة، فالرسالة هي ما يأمل المتصل في توصيله إلى المستهدف، ويتوقف شكلها النهائي على طبيعة القناة، أو الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة [193]ص607.

4.2.1.1.5. الوسيلة:

هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة إلى المستقبل وتحدد وسيلة الاتصال [15]ص241، لذا يجب اختيار الوسيلة المناسبة لبلوغ هدف الاتصال، فقد تكون سمعية أو مرئية، أو حسية أو كتابية، فاختيارها يعتمد على أمور منها: موضوع عملية الاتصال وطبيعة الأفراد والعلاقات بينهم [111]ص361، فقد تكون اتصالات شخصية، أو مقابلات جماعية.

5.2.1.1.5. فك أو تحليل رموز الرسالة:

من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها، أو فك رموزها من منظور المستقبل، ويعني ذلك أن فك الرموز ينطوي على التعبير، أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة، ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل [193]ص607.

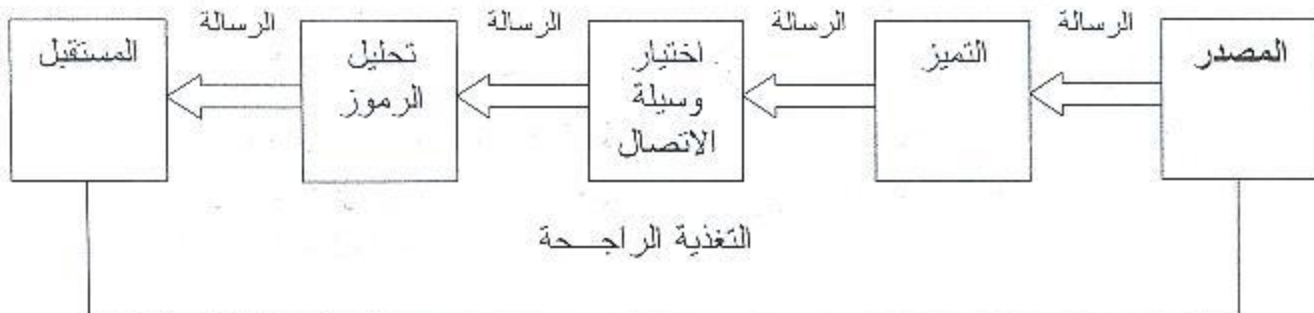
6.2.1.1.5. المستقبل:

هو الطرف الآخر المستهدف بعملية الاتصال، والذي قد يكون فرداً أو جماعة، وتحدد سمات المستقبل وتوقعاته، وردود أفعاله إلى حد كبير مدى فاعلية عملية الاتصال.

7.2.1.1.5. التغذية الراجعة:

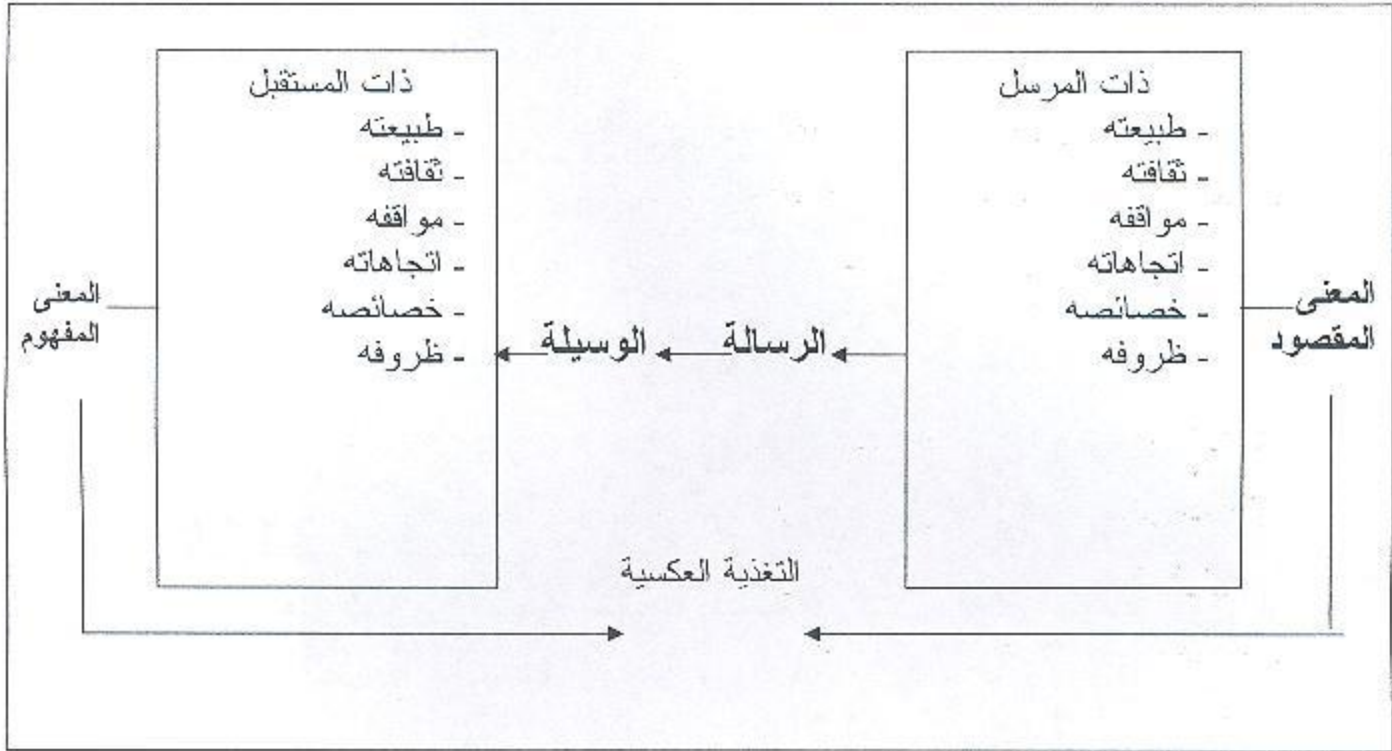
أن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل، ومن ثم فإن عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيها إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس [15]ص242.

شكل رقم (11) عناصر عملية الاتصال [15]ص240



إن تكامل عناصر عملية الاتصال المنجزة من طرف القيادة الإدارية الغرض منها رسم السلوك الاجتماعي في إطار نسق تفاعلي مع مرؤوسيه.

شكل رقم (12) نموذج عملية الاتصال [194] ص 232



3.1.1.5 أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال من أم النشاطات الإنسانية التي تكسب أي تجمع صفة الاجتماعية، لأنه عملية تشمل كل جوانب السلوك الاجتماعي، وبالأحرى الحياة الاجتماعية للمنظمة، ذلك من كونه عملية نقل، وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، ووسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلال تحقق القيادة الإدارية التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أنه أداة لإحداث التغيير في السلوك البشري [3] ص 65.

إذ هو بذلك أساس لخلق المعنى المشترك، ويسهل عملية العمل بصفة جماعية [195] ص 235، تدمج فيها وتنصهر كل الأهداف الفردية هي هدف جماعي مطلوب، فهو

أساس النظم الاجتماعية و عماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لثتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات، ففي المنظمة الصناعية مثلاً يعد الاتصال الجيد أحد دعائمها الرئيسية، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام والبيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم.

فطبيعة الاتصال الفعال تساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحس العاملون بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، فالاتصالات الفعالة هي حياة كل تنظيم، التي تعبر عن تماسكهم وتكاملهم في وحدة متكاملة [196]ص227.

فهو عملية رئيسية وضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافياً في حد ذاته، إذ لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات، والأخبار التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع.

نلخص فنقول أن أهميته الرئيسية تكمن في أداة رئيسية في يد القيادة الإدارية [197]ص18، تمكنهم من تعزيز ودفع وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي، والتعاون والإبداع، تحمل المسؤولية، والمخاطرة والولاء والانتماء، وغيرها من السلوكيات التي تعبر على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، في إطار ثقافة اتصالية ناتجة عن العمل القيادي في إطار تفاعلي تسوده العلاقات الاجتماعية الجيدة، بهذا تصبح المنظمة كأننا اجتماعياً حياً، كمؤسسة تتحدث عن نفسها كوحدة واحدة ووحيدة ومنسجمة لها هويتها، يعبر عنها من خلال الحياة الجماعية لأفرادها التي تربطه ثقافتهم الخاصة في تأطير سلوكهم الاجتماعي.

2.1.5. القيادة الإدارية وفعالية الاتصال وأهدافه:

1.2.1.5. خصائص الاتصال الفعال:

حتى تكون عملية الاتصال جيدة لابد من توفر بعض الشروط التالية

[198]ص242:

- أن يكون الاتصال مبني على أهداف محددة مسبقا، ومخطط لها بشكل سليم.
- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والقيادة الإدارية.
- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني وكذلك أن يكون الاتصال مناسبا لخبراتهم، ومعتقداتهم باختيار من طرف القيادة الإدارية.
- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.
- الإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته.
- إتباع التسلسل الهرمي.

ففعالية الاتصال يقصد بها مدى نجاح عملية الاتصال، حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل، لذا من أجل تطوير وزيادة فعالية الاتصال، لابد من توفر مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل من شأنها على إزالة العوائق التي توجه عملية الاتصال و هي [15] صص 253-254:

- أن يكون المرسل متأكد من كفاءة معلوماته ووضوحها.
- أن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- أن تفسر الرسالة تفسير يتدفق مع ما كانت تقصد عملية الإعداد الرمزية.
- أن يفسر المستقبل رموز الرسالة كما يقصدها المرسل حتى تحدث الاستجابة المرغوبة.
- المتابعة من قبل المرسل (القائد) للتأكد من فهم الرسالة للمستقبل، وذلك من خلال التغذية الراجعة.
- محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل من طرف القيادة الإدارية.

فالاتصال بهذا يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية، والفنية والإنسانية، بالإضافة إلى الاتصال الشخصي المتبادل يعد كوسيلة يستطيع القادة من خلالها تنفيذ أعمالهم، وحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

2.2.1.5. أهداف الاتصال الفعال:

على اعتبار الاتصال الداخلي نشاطا جماعيا يشمل كل العمليات والحقائق والبيانات المشتركة فيها، فإنه يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها بعمل من القيادة الإدارية:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين التصرفات وأفعال أقسام المنظمة، فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة [3]ص67.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.
- تسهيل عملية اتخاذ القرار لتحديد المشاكل و تقييم البدائل

[199]ص67.

- التطوير الثقافي: يساعد الاتصال على التطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإبداعاته وبت روح التعاون، والعمل على تأهيل اندماجه في جماعة العمل.
- التكامل: يعمل الاتصال على توفير لكل شخص أو مجموعة ما يكفل لهم الوصول إلى رسائل تحقق حاجاتهم في التعارف، والتفاهم وتكامل وجهات النظر والتطلعات [200]صص50-51.
- يساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن مخاوفهم وتقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف [3]ص67.

- ومن وظائف أو الأهداف الأساسية للاتصال هو زيادة درجة تأهيل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي للأفراد، وذلك من خلال جمعهم في فهم مشترك لحل المشاكل التي تواجههم.
- توطيد العلاقات الاجتماعية الجيدة بين أعضاء المنظمة، لتمثل كيان اجتماعي له خصائصه ومميزاته ومنتج لثقافته.

3.2.1.5. قائد اتصال الفعال:

تعتبر القيادة الإدارية فن التعامل مع المرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم ومراقبتهم لتحقيق أهداف المنظمة، إن القيادة عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل، وفي هذا الإطار لابد للقيادة الإدارية من تنمية ثقافة اتصالية تستطيع من خلالها توجيهه، وتعزيز السلوك الاجتماعي الواعي لخدمة توازن المنظمة [201]ص18.

ولضمان فعالية الاتصال في تحقيق التأثير المطلوب في سلوك مرؤوسيه يجب مراعاة ما يلي [111]صص366-369:

1.3.2.1.5. اختيار نطاق الإشراف المناسب:

تزداد عملية الاتصال تعقيدا كلما ارتفع عدد المشاركين فيها، ويرجع ذلك إلى تنوع وتشعب علاقات التفاعل بين أعضاء المجموعة، ولذلك يجب على القائد الإداري الذي يفكر في توسيع نطاق إدارته، بإضافة فرد جديد أن يفكر قبل اتخاذ قرار بذلك، لأن هذه الإضافة البسيطة سوف يترتب عليها تصاعد كبير في العلاقات داخل الإدارة.

2.3.2.1.5. تجنب الرغبة في التقييم:

يجب على القائد التغلب على رغبته في تقييم الرسالة الصادرة إليه من المرسل، بدلا من الاستجابة لها، مثلا عندما يقول هذا الموظف " هذا العمل كثير على موظف واحد"، ويجيب القائد الإداري أنت مخطئ، فقد قمنا بمثل هذا العمل لسنوات عديدة، فيمكن أن ينشأ عدم اتفاق على عبارة المدير التقييمية بدلا من القضية الرئيسية، والأسلوب لمعالجة نفس الموقف هو أن يجيب المدير " لماذا تشعر هكذا؟" يلاحظه هنا أنه لا يقيم

تعليق للموظف ولكنه استجاب له، ومن هنا يمكن متابعة النقاش عن شعور الموظف المذكور، وسيكون النقاش أقل انفعالا بالطبع.

3.3.2.1.5. ضبط الانفعالات:

تلعب الانفعالات دورا حاسما في تحديد فعالية عملية الاتصال، لذلك يجب ضبط الانفعال لكل من المرسل والمستقبل، فيجب على القائد الإداري ضبط انفعاله لضمان فعالية الاتصال.

4.3.2.1.5. تجنب السلوك الدفاعي:

ترجع خطورته إلى أنه ترجمة لغريزة طبيعية لدى الفرد، ولذلك يجب أن يتم التغلب عليه من خلال سلوك مخطط، ولا تترك الأمور للصدفة والاجتهاد الشخصي، مثلا موظف أبدى سلوك دفاعي نحو التغيير، فإن الإجابة الأفضل هي دعنا نراجع الأمر معا، ونرى ماذا يمكننا أن نفعله.

3.1.5. القيادة الإدارية و طرق الاتصال:

يتم التفاعل بين القيادة الإدارية ومرووسيهم أو العكس، من أجل تحديد أسلوب العمل وطريقة التعاون، يتجلى ذلك من خلال أنماط السلوك التنظيمي للأفراد، لمواجهة المشاكل التي تحول دون اندماج الأفراد في الثقافة التنظيمية أو عدم تحقيق بناء اجتماعي معبر عن هوية جماعية، هذا عن طريق ثلاثة أشكال من التفاعل يتم التطرق إليها من خلال:

1.3.1.5. الاتصالات المكتوبة: [202]ص226

بهذه الطريقة تكون المعلومة مدونة و مكتوبة و يمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، يعني أن طريقة توجيه السلوك وفق الهدف المرغوب تكون كتابية، تحمل معلومات يدلي بها المرسل للتأثير في الطرف الموجه إليه، ومن مزاياه [193]ص610:

- الدقة والوضوح نظرا لإشباع الوقت وإمكانية المراجعة والتعديل.
- توثيق عمليات الاتصال وحفظه في سجلات يمكن الاستئارة بها في المستقبل.
- إمكانية متابعة الاتصال وإمكانية الرجوع إليه.

- الملائمة لأحداث والمناسبات التي تتطوي على تفاصيل هامة، مثل التعاقدات تأخذ شكل التبليغات عن السياسة العامة للشركة، والنشرات العامة التي تحوي طبيعة العمل الإداري ومعلومات خاصة بهم، وتأخذ شكل التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات الأعلى، وهي أهم وسائل الاتصال الكتابي، وتعتبر وسيلة الاتصال الأكثر فاعلية، إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر الحقائق، ويتم التعليق عليها باقتراحات من قبل المنفذين وأهم المشاكل التي تواجههم.

وبذلك تستطيع القيادة الإدارية تتعرف على طبيعة الأعمال في مستويات التنفيذ، وأهم الصعوبات التي تواجههم، ويتفهم الصعوبات المتصلة بالتنفيذ، ويقف على الاقتراحات والحلول التي يرفعها الأفراد في مناطق تادية العمل [15]ص245، نأخذ القيادة الإدارية هذا الشكل الأخير يعين الاعتبار بمكتبهم من تدعيم العمل الجماعي، وتعزيز الروح المعنوية يحل مختلف المشاكل التي تواجه مرؤوسيهم الذي بوابته تلك المراسلات.

2.3.1.5. الاتصالات الشخصية: [193]ص609

وهذه تتصف بالسرعة والتفاعل التام، وتحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري، باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكي تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر لفهم الاستجابة الملائمة للعمل هذا النوع بأخذ عدة أشكال أهمها:

1.2.3.1.5. الاتصال الشخصي المباشر: [202]صص227-228

وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع، كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين "محادثات شخصية" أو بواسطة التلفزيون مثلا، وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما لديه كل منهما من انفعالات نفسية، وحركات جسمية الوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عند يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم [13]ص246.

2.2.3.1.5. الاجتماعات الرسمية: [193]ص609

مثل الاجتماعات التي تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث وإصابات العمل، ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء فيما يختص بظروف العمل وأدواته وصعوباته وهذا يساعد الأفراد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المصنع.

3.2.3.1.5. الاجتماعات غير الرسمية:

وهذه تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة، ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات لأنها تجعل الفرد متحرراً من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة حقيقة شعوره وما ينتظر منه في العمل المعين [193] ص 631.

3.3.1.5. الاتصالات غير لفظية:

هي عملية اتصال تبادلي لا تعتمد على الكلمات، بل تعتمد على استخدام تعبيرات الوجه والحركات الجسم والإشارات وطريقة الوقوف، أو الجلوس ومساحة الصوت ودرجته، فهو اتصال إيماي أي يستعمل لغة الإيماءات لتوصيل معاني حول مختلف المواقف [202] ص 238.

وعموماً يجب على القائد الإداري أن يدرك أهمية الاتصالات غير اللفظية، وأن يعترف بتأثيرها المحتمل، على سبيل المثال: إن إبلاغ أحد العاملين أنباء سارة عن منحه جائزة باستخدام أدوات بغير لفظة مناسبة قد يحطم القيمة التديمية للمكافأة، وبالمثل تأنيب أحد العاملين ولكن باستخدام أداة غير لفظة ليست ملائمة.

يمكن أن يجد من أثر فاعلية العقاب، أن نغمة الرسالة وتوقيتها ومكان توصيلها وتغييرات الوجه، والإشارات أو الإيماءات المصاحبة لها قد تعدم أو تضعف أو تغير من مضمون الرسالة كلية [193] ص 631، إن هذه الطرق الثلاث تمثل إحدى الأبعاد الأساسية للعلاقة التفاعلية بين القيادة الإدارية والمرووسين، حيث حسن استعمالها وتوظيفها يعبر عن قدرة القيادة الإدارية على رسم السلوك التنظيمي للمنظمة.

2.5. القيادة الإدارية وتطوير ثقافة الاتصال:

1.2.5. القيادة الإدارية أنواع الاتصالات الداخلية:

إن من أشكال التفاعل بين القيادة الإدارية والمرووسين في اتصالهم من حيث استخدام لطرق الاتصال المذكور سابقاً، فإنه يمكن تقسيم أشكال التفاعل هذه تفاعلات (أو اتصالات) رسمية يدور في إطار علاقات رسمية للعمل، والتي تتحدد من خلال البناء التنظيمي للمنظمة كما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وهناك اتصال غير رسمي، والذي يدور حول الجماعات والأفراد في التنظيمات غير رسمية في المنظمة، وقد يعكس حجم الاتصال

العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بعضهم البعض خاصة إذا كانت هذه التنظيمات غير الرسمية إيجابية من ناحية تأثيرها على كفاءة الأداء بالمنظمة [202]ص224، ونجد أكثر التقسيمات شيوعاً هو التقسيم الثلاثي:

1.1.2.5. الاتصالات الرأسية:

أو الاتصالات من أعلى إلى أسفل، هي تلك الاتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل المنظمة، عادة من خلال خطوط العلاقات الرسمية، أي هي تلك الاتصالات التي تتم بين القيادة الإدارية ومروسيهم، والاتصالات الرئيسية قد تتضمن شخصية فقط كما قد تتدفق عبر العديد من الوحدات التنظيمية ذات المستويات المختلفة [193]ص618.

يستخدم هذا النوع الاتصال الشخصي المباشر وذلك من خلال المقابلات والكلام المباشر والحوار مثل الاجتماعات، ويستخدم الاتصال المكتوب في حالة الاتصال من أعلى إلى أسفل من خلال التعليمات والأوامر والمذكرات المنظمة للعمل، فإفراط القيادة الإدارية في استعمال هذا النوع من الاتصالات يعبر عن نمط قيادي أتوقراطي وتسلطي، حيث يعاب على هذا النوع من الاتصال عدم استخدامه الوسيلة المناسبة من الاتصال، كما أن القيادة الإدارية تتأخر في إعطاء التعليمات والبيانات التي يتطلبها المروسين في المستويات الأقل وبذلك تصل متأخرة وتفقد فعاليتها.

لأن السياسة وإجراءات، وإستراتيجية ورسالة المنظمة لا بد أن تفصل بدقة إلى أعضاءها لتأمين أداء فعال، ويأخذ هذا الاتصال أشكال عديدة أهمها الاتصال المباشر، وجها لوجه ثم هناك التعليمات المكتوبة والإيضاحات، وأنواع التقسيم لغرض إيلاؤها عدد أكبر من المروسين، هذا إلى جانب استعمال النشرات والإعلانات [203]ص281.

2.1.2.5. الاتصالات الصاعدة:

وهو الاتصال الذي يتم خلال المروسين في المستويات الدنيا بالرؤساء في المستويات الأعلى، وتأخذ هذه الاتصالات شكل الاستفسارات أو التقارير، أو المعلومات التي يرى العمال أنها ذات أهمية للقيادة الإدارية، كما تأخذ شكل المقترحات والشكاوي أو الرد على الأسئلة المسؤول الأعلى في شكل آراء واقتراحات، إلا أنه تظهر نتائج بعض الدراسات إلى تعرض هذا النوع من التحريف في المعلومات، أو عدم الدقة بدرجة أكثر من

الاتصالات الهابطة، فالمرؤوسين قد يميلون إلى إخفاء أو تحريف المعلومات التي قد تسيء إلى موقفهم أمام رؤسائهم [193] ص ص 618-619.

ويشجع استخدام هذا النوع في المنظمات الصناعية الديمقراطية، والتي تقوم سياستها على مشاركة المرؤوسين في الإدارة واتخاذ القرارات، فمن خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستوى الأقل للتعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم، وتوصيل متطلباتهم إلى القيادة الإدارية، كل هذا من شأنه رفع الروح المعنوية لهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية [202] ص ص 225-226.

ويتم هذا الاتصال من خلال وسائل عديدة منها المقابلات مع المشرفين، والإشاعات التي تسود جو المنظمة والاستقصاءات، كما أن سياسة الباب المفتوح تعبير مجازي عن إطلاق الحرية للمرؤوسين في الاتصال برؤسائهم بدون حواجز وقيود.

فيمكن إجمال أهم مزاياها:

- تنمية الترابط التنظيمي من خلال دفع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية المختلفة، والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها [193] ص 618.
- يعكس هذا النوع مدى ديمقراطية الإدارة وتطبيقها لمبدأ المشاركة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرار.
- يعكس التطبيق الفعلي والدقيق الاتصال الصاعد إلى التعرف على المشاكل مبكرا ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لعلاجها والاحتياط إليها مستقبلا.
- كلما أمكن من تطبيقه جيدا في كل المستويات الإدارية فهذا يترتب عليه حل عديد من المشكلات على مستوى المشرفين وبالتالي يخفف من وحدة التوتر في الأداء ويخفف من حجم المشكلات التي يتم تصعيدها إلى المستويات الأعلى.
- يترتب عما سبق توفير الجهد والوقت للقيادة الإدارية لحل المشكلات والمهام المرتبطة بها.

وفي الأخير يرتكز الاتصال الصاعد على الجانب الحساب في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، ويعتبر الاتصال الصاعد هو الأداة التي يستخدمها القائد الإداري في الإشراف والرقابة والنسق [204] ص 220.

3.1.2.5. الاتصالات الأفقية:

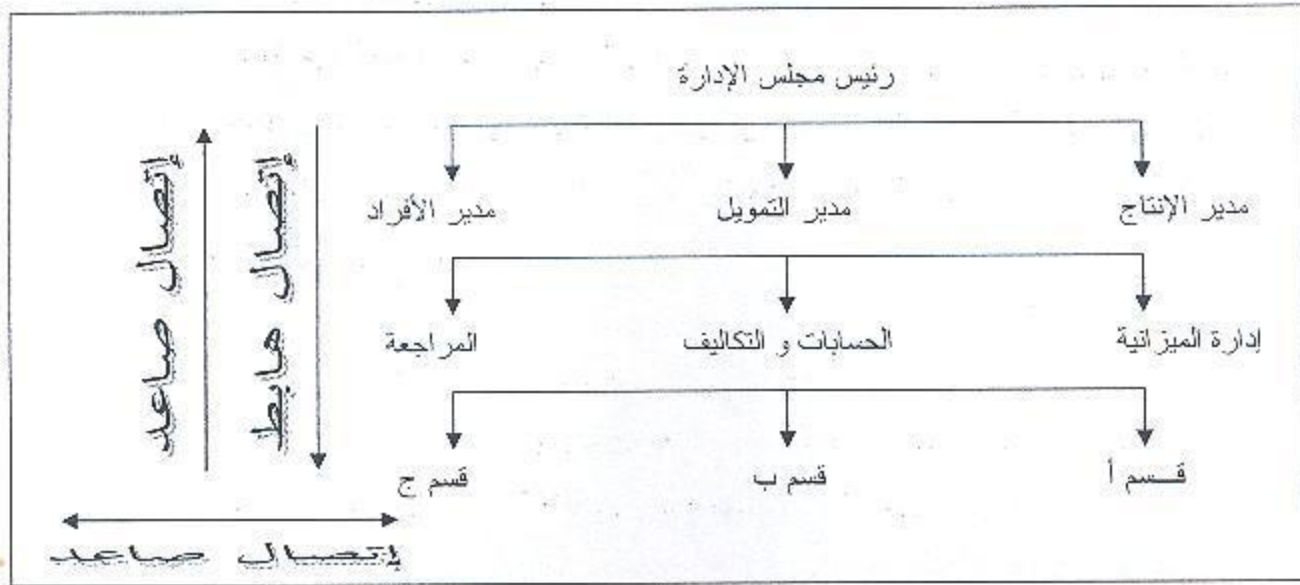
تتضمن الاتصالات الأفقية أشكال التدفق بين المديرين أو العاملين، وزملائهم في نفس المستوى التنظيمي، على سبيل المثال قد يبادر الإنتاج بالاتصال بمدير التسويق لإخبار بأن مستويات المخزون لم تعد كافية، وأن مواعيد التسليم المخططة يجب أن تمتد إلى أسبوع آخر [193]ص619.

يعتبر هذا الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة، لما يوفره من انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة، والتي تكون على خط تنظيمي واحد بما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة [202]ص226.

وكما أن الاتصال الصاعد والهابط يستخدم الاتصال الأفقي مختلف وسائل الاتصال سواء المكتوبة أو الشخصية بأنواعها المتعددة المذكورة سابقا، كما أنه يخدم العديد من الأغراض: [193]ص619

- تسهيل التنسيق بين الوحدات.
- زيادة فعالية مجموعة العمل التي تضم أعضاء من أقسام مختلفة.
- إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.
- يساعد على التنسيق بين تشكيلات المنظمة حتى يسعى الجميع إلى تحقيق هدف واحد متعاونين فيما بينهم [205]صص283-284، ويمكن توضيح هذه الأنواع من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (13) الاتصالات الرسمية في المنظمة [193] ص 500



يتضح من الشكل :

- الإتصال الهابط حسب التدرج للهيكل التنظيمي من رئيس الإدارة إلى مديري عموم الإدارات الأخرى مثل الإنتاج و التمويل، وهكذا تصل إلى الأقسام والإدارات الأخرى.
- الإتصال الصاعد من الأقسام (أ، ب، ج) إلى إدارات التمويل والحسابات والمراجعة إلى مديري الإنتاج التمويل و الأفراد إلى رئيس مجلس الإدارة.
- الإتصال الأفقي، والذي يتم بين مديري إدارة الإنتاج و مدير إدارة التمويل ثم مدير إدارة الأفراد في شكل خط نمطي واحد.

فيرى الباحث من خلال هذا التقييم أنه لخلق كيان اجتماعي يعبر عن قدرة جماعية للفعل ومنتج لثقافته، يجب على القيادة الإدارية اتصال وتفاعل في جميع الاتجاهات الذي هو خليط من الأنواع السابقة، الذي يعبر عن النوع الآتي:

4.1.2.5. الإتصال النجمي التفاعلي:

وهي التي تكون في صورة متطورة ومعقدة، ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الانفعالات مختلفة الاتجاهات أفقية وعمودية ومائلة [143] ص 112، يتميز هذا النوع بالعلاقات الديمقراطية في المنظمة من حيث 'قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية، ويشعر الجميع بالانتماء إلى المنظمة وترتفع درجة الولاء للمنظمة [206] ص 139، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة

- أن تكون التعليمات واضحة ولا تحتمل اللبس أو سوء الفهم و مكتوبة، أو معطاة بلغة يفهمها المرؤوس، فكثير ما يهمل المرؤوس تنفيذ التعليمات لا لسبب إلا لأنه لا يفهمها ويجد نفسه محرجا إذا استفسر عن معناها.
- يجب على القائد الإداري أن يستخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى، التي من بينها (نظم الشكوي أو صندوق الاقتراحات أو الاجتماعات والاستشارات).
- ترشيد سياسة الباب المفتوح، والتي تكون من خلال مشاركته لمرؤوسيه في العملية التنظيمية والاندماج اجتماعيا.
- أن يكون لدى القائد الإداري القدرة على حسن التصرف والتفاعل الاجتماعي الرشيد والميل الإنساني، وهذه تتطلب إدراكا واعيا لطبيعة البشرية، ونضجا كافيا للتكيف والتوافق مع متغيرات كل موقف على حدة، و حضورا ذهنيا وقبولا اجتماعيا من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم. [208]ص34
- أن يكون لديه القدرة على إدارة و توجيه السلوك الاجتماعي فيما يتعلق بعلاقاته أو تفاعله مع مرؤوسيه، يعني تفضيل للتفاعل البشري الجماعي من أجل التوفيق بين الأهداف الفردية ودمجها في أهداف المنظمة [209]ص379.
- العمل على تحسين علاقات العمل وتحقيق الانسجام في المنظمة.
- العمل على رفع القدرة على الإصغاء والمتابعة، من أجل زيادة فاعلية الاتصال [114]صص 85-86.
- تشجيع الثقة المتبادلة يبرز في حاجة لوجود بيئة مشجعة لتبادل الثقة بين القيادة الإدارية و المرؤوسين بما يسهل عملية الاتصال، فالقيادة الفعالة هي التي تنجح في تنمية مناخ الثقة، يجدون بذلك ليس من الضروري متابعة كل عملية اتصال، لأنه لا يوجد مبرر للقلق بشأن سوء الفهم لدى المرؤوسين حيث تمكنوا من زيادة مصداقيتهم بين مرؤوسيه. [193]ص641
- مشاركة مرؤوسيه في المعلومات مما يساعد على توجيه سلوكهم وتعريفهم بواجباتهم لتحقيق هدف المنظمة. [210]ص87

3.2.5. قيادة الاتصال والعلاقات الإنسانية:

- فالاتصالات هي المشاركة في المعاني، وهي الوساطة التي بموجبها يتصل ويرتبط الرئيس بالمرؤوسين لإدارة الأعمال [3]ص69، أضيف إلى هذا أن الاتصالات الفعالة

والجيدة هي التي تحتوي على كل من المعلومات والتوجيهات من جهة [3] ص 69، والفهم الجيد لتلك المعلومات من جهة أخرى، هذا ينتج عن تشجيع الاتصال بين كل الأطراف وأعضاء المنظمة، لذلك يمكن الجزم أن الاتصالات ضرورية للمؤسسات لأن بموجبها تنشأ وتحسن العلاقات الإنسانية، وبدونها لا توجد ولن تتحسن هذه العلاقات [210] ص 90-91.

بهذا يمكن القول أن القنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المنظمة، فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم [211] ص 124، إن لتحقيق فعالية المنظمة لا بد من قيادة إدارية التي لها القدرة على إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل، ولهذا وجب على القيادة الفعالة من تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من العمل في جماعة اجتماعية، لأن العمال عندما يجدون أن هناك من يلح على اقتراحاتهم وآرائهم بل أكثر من ذلك يجعلها موضع اهتمام، يجعل اتجاهاتهم إيجابية نحو العمل.

فالاتصالات بالنسبة للعلاقات الإنسانية تعني طريقة إيصال المعلومات والتعليمات والتوجيهات بصورة مفهومة إلى المرؤوسين، أي مهارة التعامل الإنساني للقيادة الإدارية مع مرؤوسيه، الذي تكون نتيجة تكوين فريق عمل قادر على القيام بالعمل بصورة أجدود وإنتاج أكبر [210] ص 90.

فالعلاقات الإنسانية هي أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط القيادة الإدارية بمرؤوسيه، فأساليب التفاعل التي تتم بينهم هي ناجحة عن نمط اتصال القيادة الإدارية بمرؤوسيه، إن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس و المرؤوسين يتم على أسس يجب أن يشعر المرؤوسين أن رئيسهم يؤيدهم تأييدا صادقا في عملهم، و يجب عليهم أن يكونوا على علم بما يتوقع منهم، إذ من بين تلك الأسس:

- العلاقات الإنسانية الجيدة نتيجة لاستخدام القيادي لخبرته، وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه لمبادئ العامة للعلوم الإنسانية "علم الاجتماع، علم النفس، وغيرها من العلوم السلوكية".

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاءة الإنتاجية والإشباع الإنساني، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بأرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم يجعلهم أكثر سعادة و يجعلهم أكثر حماسا و تقانيا في العمل.
- الاتصال يعتبر الجهاز العصبي للمنظمة، و وجود عوائق تعرقل الاتصال و تبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنها فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.
- روح الفريق عنصر أساس للتعاون، وكل منهما يحقق الأهداف المشتركة.
- دوافع العاملين متعددة على خلاف النظرة الإدارية العلمية في بدايتها [212]ص24.
- التعاون عملية عقلانية و ظاهرة إنسانية تبرز لنا واضحة في كثير من النواحي التفاعلات بين الأفراد، في العديد من تنظيماتهم فهو أحد الأسس العامة للعلاقات الإنسانية.
- التعاون عملية اجتماعية يجعل الوحدات الاجتماعية المكونة للمنظمة تعمل جنبا إلى جنب على أساس جهد متبادل، إن تلك الوجهة الاجتماعية للتعاون أساسها العلاقات الإنسانية.
- أساس العلاقات الإنسانية هو البقاء و الاستمرار الاجتماعي لأي كيان تنظيمي هادف.

إن هذه الأسس تندرج ضمن نسيج ثقافي الذي يمثل خبرات المنظمة و نجاحاتها وإخفاقاتها، هذه الخبرات وليدة السلوك الاجتماعي المبني على أساس التعاون بين أعضاء المنظمة، ونتاج و مطور في حركاته عن مهارات العمل الإنساني للقيادة الإدارية مع الجماعة على أساس قيادة مشاركة.

4.2.5. القيادة الإدارية و محددات الثقافة الاتصالية:

تعتبر الثقافة الاتصالية عن نمط القيادة الإدارية للمنظمة، فهي نماذج للعقلنة الناتجة عن المهارات الاتصالية للقيادة الإدارية، هذه العقلنة تحمل هدف أساسي هو دمج الإستراتيجيات الفردية في إستراتيجية المنظمة، أو إحداث برمجة ذهنية لمختلف الذهنيات الفردية المكونة للمنظمة في ذهنية جماعية واحدة تعبر عن تلك المنظمة في ثقافتها التنظيمية وهويتها وتميزها.

تلك الثقافة الاتصالية التي يمكن معرفتها في هذه الدراسة من خلال عمل القيادة الإدارية على تعزيز وتطوير السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي للتعبير عن قدرة جماعية للعمل أي التطوير الذاتي ليس الفردي بل الجماعي الاجتماعي في إطار تفاعلي لضبط العلاقات الاجتماعية، تبني كيان اجتماعي على درجة من التكيف والاندماج الداخلي.

إن الثقافة الاتصالية هي التي تتجلى في درجة المساندة، والتشاور، والاستماع وإبداء الرأي، هذه السلوكيات التنظيمية التي تعبر على السلوك التفاعلي للقيادة الإدارية لتطوير نسق ثقافي للمنظمة يجمع مكوناتها البشرية في نسق تفاعلي إيجابي، يوظف السلوك التنظيمي والفعل الاجتماعي الواعي لها.

إن في هذه الدراسة محاولة ربط ثقافة الاتصال لدى المنظمة الصناعية، من خلال نمط القيادة الإدارية التي تعمل على تطوير النسق الثقافي للمنظمة لتحقيق توازنها واستقرارها فهو فعال للاتصالات الهادفة للقيادة لتطوير هوية وكيان اجتماعي منتج لثقافة، قادر على حل مشاكله بنفسه و على قدر من التوازن و التكامل الداخلي.

ترتبط الثقافة الاتصالية بنمط القيادة الإدارية التي تحدد خصائصها ومميزاتها، فمثلا في النمط الديمقراطي يعبر عن ثقافة اتصالية يمارس فيها التشاور بين القائد والمرؤوسين وإبداء الآراء والاقتراحات لحل المشاكل بشكل جماعي، ويتم التبادل المشترك للمعلومات بين الطرفين، مما يوحي ويعزز قدرة ذاتية جماعية للعمل على درجة من تحمل المسؤولية والمخاطرة والتنافس وروح الجماعة [213]صص 98-99.

أما النمط الاستبدادي فيعبر عن ثقافة اتصالية مركزية شديدة تلوح بالعقاب وإصدار الأوامر وعلى المرؤوسين التنفيذ، وتعبر عن علاقات اجتماعية منبعها الخوف وتجنب العقاب ونفاقا للقائد طمعا في ثوابه، فهي ثقافة اتصالية تكون فيها من أعلى إلى أسفل (النازل) تأخذ شكل أوامر وتوجيهات وتحذيرات ومعلومات [213]صص 99-100، أما النمط الفوضوي أو الحر، يعبر عن ثقافة اتصالية على قدر من التحرر في الاتصال و التفاعل بين الأعضاء، كما أنهم يحددون أنماط التفاعل و الاتصال اللازمة لتحقيق الأهداف، و ينحصر الاتصال بالقائد على أشيق نطاق ممكن، و تعبر كذلك عن ضعف الروابط بين أعضاء الجماعة [213]صص 100.

3.5. القيادة الإدارية و نظام الحوافز:

1.3.5. ماهية الحوافز:

1.1.3.5. تعريف الحوافز:

يوجد تباين في تعريف الحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجر من أعمال، ومنهم من يعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان، ومنهم من يعرفها بأنها مجموعة العوامل التي تهيؤها المنظمات للعاملين فيها لإشباع دوافعهم، لذا سنتم محاولة التعرض لعدد من التعريفات لهذا المفهوم:

تعرف بأنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (المثير الخارجي) ويوجد الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز، بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة [214]ص161، تعد الحوافز من هذا التعريف بأنها مثير خارجي يستعمل لإيجاد سلوك، أو تغييره بوجهة إيجابية، تتطابق مع أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته [215]ص214، بما يحقق توافقها مع أهداف المنظمة، إنها عوامل تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.

فهي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ويعرفها ستيرز ورفقاءه (Sters) بأنه مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة. [121]ص376

يتضح أن الحوافز تعبر عن قوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة وتعرف على أنها مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة [216]ص22، فهذا التعريف يوضح أن استخدام الحوافز يسعى منه دفع العاملين نحو تحقيق أهدافهم الذاتية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية للحوافز:

- مجموعة من العوامل والإجراءات الخارجية التي تقوم بإعدادها الإدارة.
- تعمل على تحريك قدرات الفرد في العمل، لبذل جهد أكبر في الأداء والقيام به على نحو أفضل.
- تنمي وتقوي الأداء الإنساني في المنظمة.
- تقوم بإشباع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وأمالهم، وما يحقق أهدافهم من خلال عملهم بالمنظمة.

إن هذا يبين أن التعاريف السابقة للحوافز، تقتزن هذه الأخيرة بدفع وتعزيز أداء الفرد بتوجه سلوكه وجهة تخدم هدف المنظمة، ففي هذه الدراسة حاولت إعطاء مفهوم الحوافز طابع سوسولوجي، من خلال أنها أساليب في يد القيادة الإدارية تطبقها من أجل تعزيز وبناء السلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي في إطار تفاعلي.

فالحوافز هي الأساليب والطرق التي تستعملها القيادة الإدارية، لتوجيه السلوك الاجتماعي، بما يحقق تعاون وتوحيد الجهود، بقدرة جماعية للعمل، في إطار تفاعلي إيجابي يعبر عن علاقات اجتماعية تدمج فيها الذهنيات الفردية، أين تظهر عاطفة "نحن".

2.1.3.5. مكونات منظومة التحفيز:

تعتبر عملية التحفيز من أعقد الوظائف لتداخل مكوناتها، حيث يمكن تحديد ثلاثة مكونات رئيسية لعملية التحفيز تأخذها القيادة الإدارية في الحسبان:

1.2.1.3.5. الفرد:

يتفاوت أعضاء المنظمة في قابلية الانتماء إلى الجماعة باعتباره كائن اجتماعي، وكذلك فمن غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه عمليات التحفيز، فعلى القيادة الإدارية في تفاعلها الاجتماعي مع مروضيها أن تكون لها القدرة على خلق فرد اجتماعي واعي، وتعزيز انتماء إلى جماعة العمل لتحقيق ذاته، وذلك من خلال مهارات اجتماعية تعمل على حفز وتعزيز تحقيق أهدافه وتوافقها مع هدف المنظمة.

2.2.1.3.5. الوظيفة:

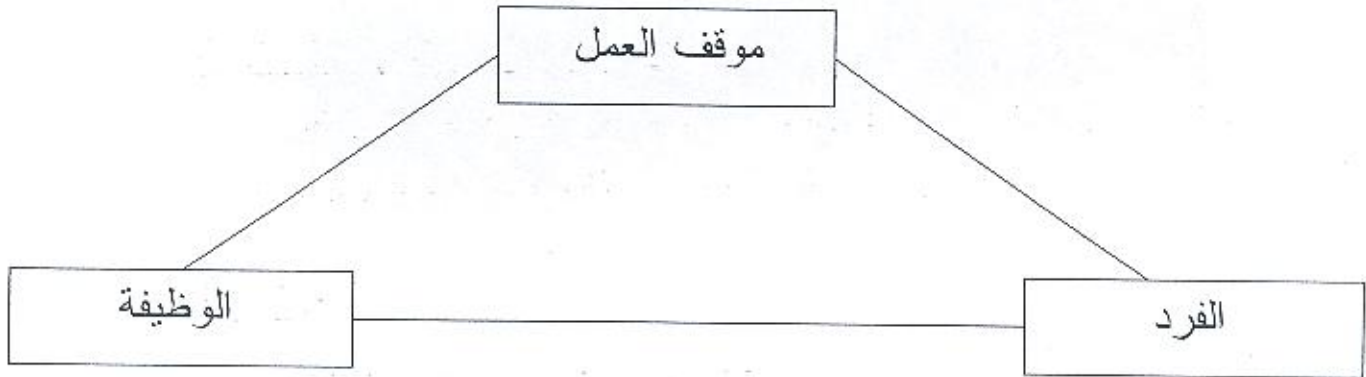
يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحديدها، هذا في حين يغفل الآخرون الوظائف الروتينية (الرتبية) والمهام الهيكلية، لذلك يترتب على القيادة الإدارية التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل اندماج ممكن.

3.2.1.3.5. موقف العمل:

أما المكون الثالث فهي العلاقات والروابط الاجتماعية مع أعضاء جماعة العمل، فهي تشجع أو تعيق عملية التحفيز (الأداء)، بسبب المعايير التي تحددها الجماعة أو استحسان الأداء، فعلى القيادة الإدارية معرفة قدرة توجيه وتعزيز هذه العلاقات والروابط الاجتماعية إلى وجهة إيجابية تدعم السلوك الاجتماعي.

إن تفاعل هذه المكونات الثلاث يمكن أن يحدد مستوى اندماج الجهود الفردية في جهد جماعي يعبر عن قدرة القيادة الإدارية على تحقيق ذلك، حيث يمكن توضيح هذه المواقف بالشكل الآتي :

الشكل رقم (15) مكونات منظومة التحفيز [216] ص 23



3.1.3.5. أهمية الحوافز:

تتبع أهمية الحوافز من أثرها على توجيه سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء الاستجابة لأثر هذه الحوافز، إذ تدرج أهمية أكبر في عملها على تحقيق التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة وتحقيق اندماجه وتكيفه مع الجماعة.

فالحوافز هي بوابة السلوك التي تسعى القيادة الإدارية من خلالها الدخول منها إلى عقول وسواعد الأفراد لربط وتعزيز السلوك الاجتماعي بأهداف المنظمة [121]ص375.

فتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي المنظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها، وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها.

وعليه فإن من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل، بخلق الرغبة لديه وزملاءهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الفعلي لأهداف المنظمة، ويمكن ذكر بعض أهميات الحوافز:

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله أو توجيهه أو تغييره أو إلغائه، حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات و سلوكات جديدة تسعى القيادة الإدارية إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو إستراتيجيتها، وتعزيز قدراتهم التكيفية.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن توازن المنظمة ونفوقها.
- العمل على مساعدة، وتأهيل القدرة الاندماجية للفرد في المنظمة.
- القدرة على إدارة التغيير ثقافيا وفقا للأوضاع الجديدة للمنظمة [217]ص86.

2.3.5. القيادة الإدارية و نظريات محتوى التحفيز:

تعددت نظريات التحفيز بتعدد المواضيع والأهداف التي ناقشتها عند بدء العمل المنظمة في الحياة الاقتصادية، فمن هذه النظريات التي يمكن عرضها في ثلاثة محاور أساسية يتفرع كل منها إلى بعض النظريات، لكن مع محاولة التركيز على فلسفة تلك النظريات حول تحفيز العاملين.

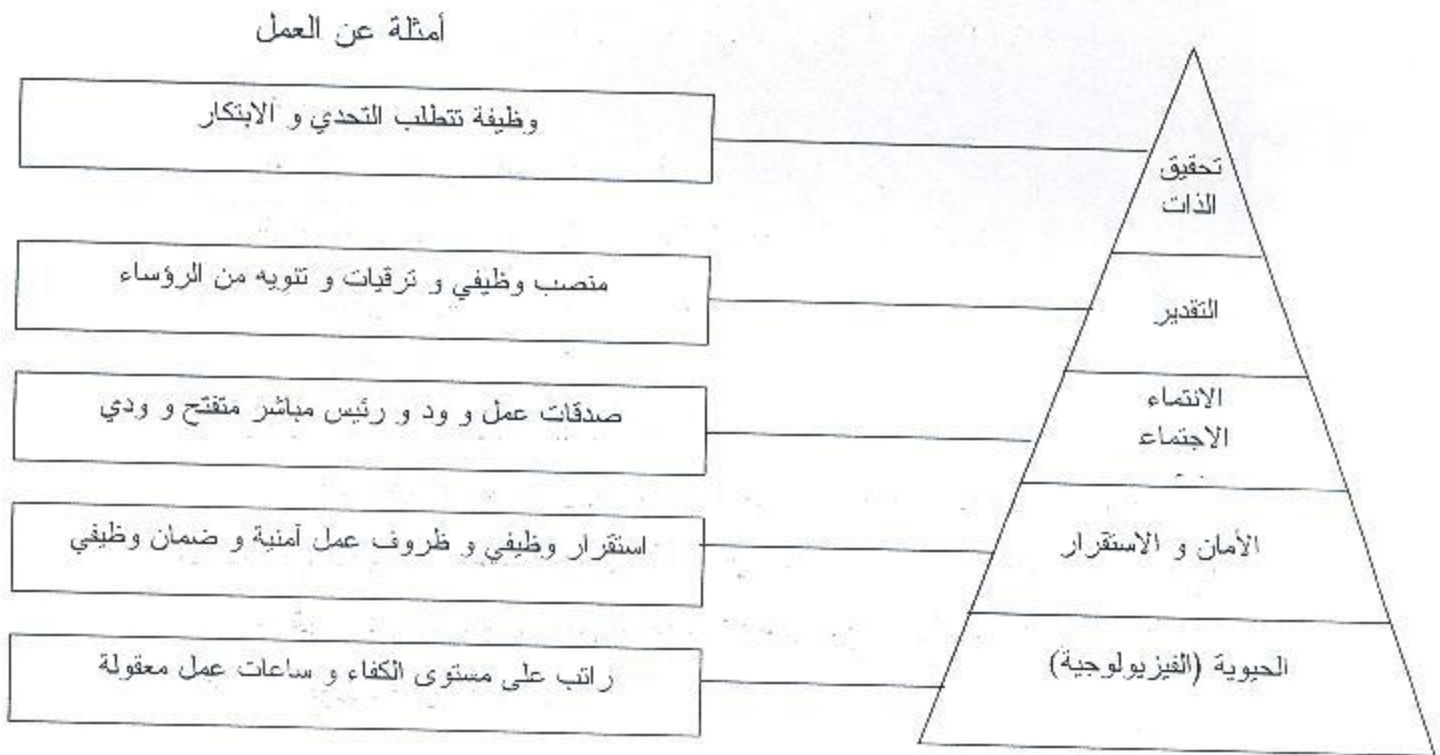
لكن قبل ذلك، يجب الإشارة إلى نظرية الإدارية العلمية كبدائية أولى في تصورهما لموضوع التحفيز، التي ركزت فيه على الحافز المادي (الأجر) مقابل الزيادة في الإنتاج،

اعتمدت على العامل رجل اقتصادي وجردته من كيانه كإنسان، وأهملت الحوافز المعنوية [218]ص389، في حين ركزت نظريات محتوى التحفيز على حاجات الأفراد وحاولت فهمها، حيث تنتظر للعمال أنهم يسلكون سلوكيات وتصرفات معينة سعياً منهم وراء إشباع حاجاتهم المتعددة [121]ص378، فقد انبثق عن هذه النظريات محتوى التحفيز عدة نظريات أبرزها:

1.2.3.5. نظرية تصاعدية الحاجات:

قسم إيرهام ماسلو (Maslow) الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات تسلسلية تصاعدية على شكل هرم، قاعدته الحاجات الفيزيولوجية، ثم تدرج الحاجات إلى أن تصل إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم، أي أن الفرد يرغب بإشباع مجموعة من الحاجات فمن المستوى الواحد، ثم ينتقل تصاعدياً لإشباع مجموعة أخرى في مستوى أعلى، وهكذا تصاعدياً حسب الأهمية، حيث يمكن وضع هذه الحاجات في الشكل الآتي [121]ص379:

شكل رقم (16) : تصاعد الحاجات بحسب ماسلو [121]ص379



من خلال هذا فإن ماسلو ساهم في إمكانية احتساب وتصنيف حاجات الفرد، ومعرفة أي من الحاجات تُشد انتباه الفرد لإشباعها، وبالتالي فإن القائد الإداري يتمكن من الاستفادة من هذه النتائج لتشغيل دافعية الفرد وإعادة تحريكه باتجاه الأداء الأحسن [219]ص92.

فركزت هذه النظرية على تعدد حاجات الفرد، التي يمكن في ضوءها تحريك وتوجيه سلوكه من خلال إشباع تلك الحاجات، لكن تلك الحاجات الخمسة ليست دائما موجودة، وأن تسلسلها الهرمي ليس دائما، فقد يسعى الفرد إلى إشباع عدة مستويات دفعة واحدة.

2.2.3.5. نظرية ثنائية العوامل:

بعد أن فند ماسلو الاعتماد على الحوافز المالية في زيادة الإنتاجية، وأقر أن التأثير في مستويات الإنتاج والإنتاجية، يأتي من خلال إشباع حاجات الفرد وجعله في حالة من الرضا والراحة النفسية والاطمئنان، جاءت نظرية عاملي الرضا واللارضا، طور هذه النظرية فريدريك هرزبرغ (Frederick Herzberg) حيث استنتج من دراسته أن عامل الرضا، أو الدافعية يتشكل من مجموعة العوامل التي لها علاقة بطبيعة الوظيفة كأحد العوامل الأساسية للتحفيز، بينما يرتبط عامل اللارضا أو اللادافعية بمحيط العمل، وهي عوامل وقائية للتحفيز، تعمل على زيادة دافعية الفرد في العمل، فكشفت هذه النظرية عن الفروقات في شعور ورضا الأفراد عن وظائفهم وبينت أن العوامل التحفيزية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي هي عوامل عضوية، وعلى علاقة بمحتوى الوظيفة، أما العوامل التي تؤدي إلى اللارضا الوظيفي هي عوامل عرضية أو خارجية وعلى علاقة بمحيط العمل [121]ص373.

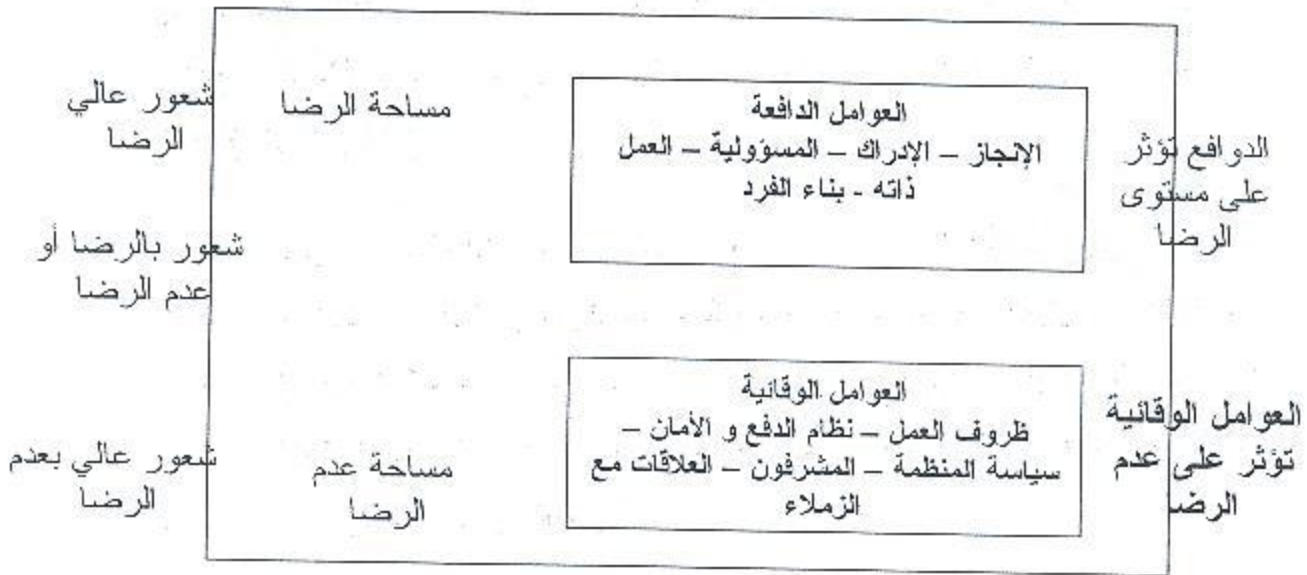
فمن العوامل التي تسبب عدم الرضا هو غياب أو حدوث خلل في (الأجر، العلاقات مع الأقران والرئيس المباشر، ضمان العمل واستقراره، مركز الفرد ومكانته في الجماعة أو المنظمة، سياسة المنظمة، ظروف العمل المادية وغير المادية، ومن العوامل المحفزة منها: الإنجاز، المسؤولية، العمل نفسه، التقدم والترقي، التطور التقدير وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

فأكد هزربرك على أنه لو تمكنت الإدارة من إغناء الوظيفة الأفراد عن طريق عطاء المسؤولية أكبر، وفرصة تقدم أفضل واعتراف الغير، يؤدي ذلك إلى إشباع حاجات في المستوى الثاني.

فبحسب هزربرغ أن تخلص القيادة الإدارية من تلك الخصائص التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي ويخلق انسجاما داخل العمل، ولا يخلق بالضرورة دافعية نحو الرضا الوظيفي، أما انتباه وتركيز القيادة الإدارية على العوامل العضوية المتعلقة بالوظيفة، فيؤدي إلى تحفيز الأفراد كونه يزيد من الرضا الوظيفي لديهم [121]ص383.

أفادت هذه النظرية بتحديد عوامل أخرى إلى تحفيز وخلق دافعية للفرد في العمل، إلى جانب نظرية الحاجات، وخاصة العوامل المتعلقة بالوظيفة وأثر العوامل المحيطة بالبيئة، لكن أفادتها في تحديد الخواص العامة للفرد دون تحديد تأثير هذه الخواص وانعكاساتها، فعندما يفشل عامل في عمل ما، نجده يلوم الأشياء ولا يلوم نفسه، أو أن ضعف العمل الإداري قد يفسر من جهة بقلة التعويض المالي، أو بعدم حداثة الأجهزة والمعدات وهكذا، وهذه تبريرات لدفع الشك ليس إلا [219]ص96 يمكن إجمال عوامل التحفيز لنظرية هيرزبرج في الشكل الآتي:

شكل رقم (17) نظرية ذات العاملين لهيرزبرج [220]ص256



3.2.3.5. نظرية الحاجات المكتسبة:

هي نظرية طورها دافيد ماكلاند (Daivid Mchelland) والتي رأت أن الحاجات الإنسانية تكتسب أو تنمو و تتطور وذلك نتيجة للتجارب الحياتية التي يمر بها الأفراد [121]ص384، فهذه النظرية تركز على حاجة الإنسان إلى الإنجاز، حيث تفترض ثلاث حاجات أساسية يسعى الإنسان لإشباعها وهي [221]ص128 :

- الحاجة إلى الإنجاز: أي رغبة الأفراد بإنجاز مهام تحمل تحديات واضحة، وكذلك رغبتهم بحل مشكلات و بلوغ مستويات مميزة من النجاح في العمل.
- الحاجة إلى القوة: يميل الأفراد إلى الرغبة في التأثير على الآخرين و السيطرة على البيئة التي يعيشون ويعملون فيها، فيسعى هؤلاء الأفراد إلى مراكز قيادية.
- الحاجة إلى الانتماء: أو الحاجة إلى الارتباط والانضمام أي رغبة الأفراد بإقامة والحفاظ علاقات صداقة وود الآخرين.

كما استنتج ماكلاند في تحليله إلى تلك الحاجات، أن نجاح القيادة الإدارية يتطلب في الوقت ذاته الإنجازات الفردية وامتلاك القوة والارتباط الجيد بالآخرين، فالحاجة إلى قوة شخصية تصنع برأيه إدارة ناجحة لأنها تبنى على التلاعب والاستغلال للآخرين، عكس حاجة القوة الاجتماعية أم مفيد لأن الهدف منه استخدام القوة بمسؤولية، لتحقيق أهداف المنظمة و هذه القوة ضرورية للقيادة الإدارية [121]ص385.

لكن هذه النظرية ركزت على إشباع الحاجات الموجودة لدى الفرد العامل و ليس خلق وتنمية الحاجات، كذلك أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد يمكن أن يساعد على تطوير دافعيته و تحفيزه بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء والنتائج [193]ص368.

إن النظريات السابقة حددت حاجات بشرية يجب على القيادة الإدارية معرفتها كونها تشكل حوافز هامة يسعى الأفراد إلى إشباعها بالقدر المستطاع، حيث يمكن إجمالها في الشكل الآتي بتصنيف تلك الحاجات، في مستويين حاجات ذات مستوى أعلى وحاجات ذات مستوى أسفل.

شكل رقم (18) مقارنة بين الحاجات الثلاث لنظريات مستوى

الحاجات [121] ص 386

مستوى الحاجات	الحاجات بحسب ماسلو	الحاجات بحسب هرزبرغ	الحاجات بحسب ماكلاند
المستوى الأعلى	- تحقيق الذات - التقدير	العوامل المحفزة	- الإبراز - القوة
المستوى الأسفل	- الانتماء الاجتماعي - الأمان والاستقرار - الفيزيولوجية	العوامل غير المحفزة	الانضمام أو الارتباط (الانتماء)

3.3.5. القيادة الإدارية ونظريات عمليات التحفيز:

أما نظريات عملية التحفيز تركز على كيفية حدوث التحفيز وليس على مدخلات التحفيز مثلما نجده في نظرية الحاجات، ورأت هذه النظريات أن التحفيز مرتبط بعملية اختيار الأفراد لسلوكيات وتصرفات معينة لإشباع حاجاتهم الإنسانية وتقييم هؤلاء الأفراد من ثم لخياراتهم السلوكية و النتائج المترتبة عن تلك الخيارات، فمن بين هذه النظريات:

1.3.3.5. نظرية العدالة (الإنصاف):

وضع هذه النظرية ستيسي آدم (Stacy Adams)، ترى أن الأفراد يندفعون إلى البحث عن الإنصاف و العدالة الاجتماعية فدرجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة و حوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائه و إنتاجيته، فيقصد بالعدالة درجة التوازن التي يجب أن تحصل بين المدخلات التي يحملها معه الفرد إلى الوظيفة والمخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة بالمقابل [121] ص 387.

وتستند هذه النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة و بنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هو شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله، فهذه النظرية تقوم على فرض أساسي وهو

أن الأفراد يتم تحفيزهم من خلال الرغبة الخاصة بمعاملتهم بطريقة منصفة أو عادلة في العمل [15] صص 298-299.

فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة، فإنه يشعر بعدم العدالة، وهذا الأمر يؤدي إلى وجود توتر سلبي لدى العامل يحفزه إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع، وقد اقترح (أدمز) ستة طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم المساواة وقد تمثلت هذه الطرق في الآتي [222] صص 126:

- يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهودا أكبر أو تقليل من مجهوده لأداء وظيفته وفقا لاتجاه عدم العدالة لتغيير نسبة المقارنة، فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل.
- يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة، أو زيادة في أجره، وقد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطور.
- محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه، وهذه أصعب الاستجابات تطبيقا، فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة مثلا، قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، فيبرز أن عطائه إلى المنظمة منخفضا ومن ثم لا يحصل على أكثر مما يحصل عليه.
- محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات و نواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي، فمثلا الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافأته يمكن أن يبرر هذا بأن الآخرين لابد أن يكون جهدهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أكبر مما تبذلها.
- محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلا قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا أو أنهم مفضلين لدى المدير، أو لديهم مهارات و قدرات خاصة.
- الاستجابة الأخيرة تتمثل في ترك الموقف كله، فقد يطلب الفرد مثلا نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المنظمة ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة.

ساهمت هذه النظرية بتقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور، و ركزت على أهمية المقارنات في العمل وفي العاملين، والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تقسيم برامج المكافآت، كما أوضحت الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة، و أهمية حل هذه المشكلات التي قد ترتب عنها

ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة أو الاتجاهات السلبية أو انخفاض الأداء [193] ص 400

لكن الجدير بالذكر حول معادلة النظرية تطبيقها يستدعي من الفرد أن يضع عناصر المدخلات و المخرجات التي لديه أو لدى الفرد الآخر موضع المقارنة بالرغم من عدم توفرها في معظم الأحيان، و لكن من الصعب جدا قياس المدخلات و المخرجات بموضوعية و بالتالي من الصعب الخروج بمعدلات دقيقة تقيس عدالة إلا عدالة هذه النظرية.

2.3.3.5. نظرية التوقع:

طورها فكتور فورم (Victor Vroom) ركزت على التحفيز من خلال العلاقة القائمة بين ثلاثة عوامل يتوقع الأفراد حدوثها قبل أن يحددوا الجهد المطلوب إعطاءه لبلوغ مستويات أداء معينة، قدم فروم هذه النظرية بناء على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في موقع العمل، حيث يرى أن سلوك الفرد يرتكز أساسا على المنفعة الشخصية و هو يختار سلوكا من بدائل متعددة للسلوك بناء على اعتقاده أن السلوك الذي اختاره هو السبيل الأكبر لتحقيق أهدافه [121] ص 391-393

تفترض هذه النظرية أن الفرد سيكون مدفوعا لبذل الجهد بمستوى عال حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي إلى مكافأة مثل: زيادة الأجر، الترقية، و أن تلك المكافآت تؤدي لتحقيق الأهداف الشخصية للعامل وعليه فإن النظرية تركز على ثلاث علاقات هي [75] ص 130:

- العلاقة بين الجهد و الأداء : إدراك الفرد باحتمال أن يبذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي لإنجاز العمل.
- العلاقة بين الأداء و المكافآت: درجة اعتماد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة.
- العلاقة بين المكافآت و الأهداف الشخصية: درجة إشباع المكافآت للأهداف الشخصية للفرد أو حاجاته وجاذبية تلك المكافآت المحتملة للفرد.

وعليه فإن الفرد يختار لنفسه السلوك المناسب في العمل على أساس العلاقة بين هذا السلوك و بين ما يتوقع أن يحصل عليه، مما يؤدي إلى إثارة حافز الفرد و دافعيته نحو بيئة العمل بدرجة أقوى، فهذه النظرية تربط بين جهد الفرد و بين توقعاتهم في تحقيق الكسب و التقدير في حالة نجاح آراءهم، وعليه فإن التحفيز و رفع الأداء عند الفرد يعتمد على تفاعل بين التوقع و التكافؤ و يمكن التعبير عن العلاقة بين التحفيز و التوقع و الوسيلة و التكافؤ من خلال الشكل الآتي [223]ص49:

شكل رقم: (19) تفاعل عناصر نظرية التوقع و دور المديرين في الاستفادة من هذا

الفاعل [121]ص392

دور المديرين :

- تدريب الأفراد على الاستفادة من قدراتهم.
- دعم جهود الأفراد و تطويرها.
- توضيح أهداف و توقعات الأداء.

تعظيم التوقع :

زرع الشعور الإيجابي لدى الأفراد و التركيز على قدراتهم لتحقيق الأداء المطلوب.

دور المديرين :

- شرح سياسة التعويضات.
- توضيح مضمون عقود العمل.
- توضيح علاقة التعويضات بالأداء.

تعظيم الوسيلة :

خلق الثقة لدى الأفراد و التعاطي الجدي مع إنجازات الأداء.

تعظيم المديرين :

- تحديد حاجات الأفراد.
- خلق التناسب بين التعويضات و الحاجات.
- تعديل نظام التعويضات كلما لزم الأمر.

تعظيم التكافؤ :

لفت انتباه الأفراد عن القيم التي توفرها التعويضات و المكافآت.

أفادت هذه النظرية في تسهيل محاولة معرفة مسار العاملين و توضيح نقطة بداية أي جهد حتى تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته، أما من الناحية التطبيقية نبيه إلى الأخذ بعين الاعتبار بالنسبة للقيادة الإدارية إلى معرفة العوائد و النتائج و المكافآت التي يعطيها الأفراد أفضلية و الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها، و تحديد مستويات العمل المرغوب و توضيحها للعاملين، و ربط النتائج و العوائد المرغوبة بإنجاز الأهداف الأدائية أي ربط العائد بالأداء[221]ص137.

لكن هذه النظرية أخذت بعين الاعتبار الفروقات الفردية من خلال التوكيد على أن كلا منا يحفز بنتائج متفاوتة، و أغفلت الجانب الاجتماعي للجماعة في دورها في تحفيز و رسم السلوكات المرغوبة لها بالنسبة لأفرادها.

3.3.3.5. نظرية وضع الهدف:

تركز هذه النظرية على الأهداف كمحفزات للعمل، إذ رأى دعاة هذه النظرية أدوين لوك و غاري لاثام (Edwin lock & Gary latham)، إن وضع الأهداف يجذب الانتباه و يحدد المجهود و يقوي من الإصرار على العمل و يحث بالتالي الأفراد إلى تطوير الإستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف[121]ص393.

فالأهداف التي وضعت بدقة و عناية هي أهداف محفزة للأفراد كونها توجههم و توضح توقعات و معايير الإنجاز، و أنه كلما كانت الأهداف صعبة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق إنجاز أعلى مقارنة بالأهداف السهلة، فالأهداف الصعبة المحددة بشكل واضح تؤدي لتحقيق مستويات أعلى من المخرجات مقارنة بتحدي أهداف عامة، أي أن الأهداف المحددة بحد ذاتها تعمل كمحفز داخلي، بالإضافة إلى توافر الفرحة للعامل في المشاركة في تحديد أهدافه الخاصة يساعد على إنجازها بإصرار أكبر لأنهم يصبحون أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي يشاركون في تحديدها بجانب أن المشاركة في تحديد الأهداف تؤدي لزيادة قبول أهداف أصعب و العمل على تحقيقها[75]صص124-125.

هذا ما يوجب على القيادة الإدارية بناء فرق العمل في وضع أهداف مؤسساتية سليمة و ذات اتجاهات صحيحة، و بصورة عامة يمكن زيادة تأثير الأهداف كمحور لتحفيز الأفراد من خلال[222]ص134:

- تحديد الأهداف بدلا من جعلها عامة .
- جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الفرد، و على درجة من الصعوبة حتى تثير حماسة وتحفزه لإبداء سلوك أفضل و أداء أعلى .
- زيادة درجة قبول والتزام الأفراد بتحقيق الأهداف المحددة من خلال مشاركتهم في وضعها .
- زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس يساهم في إمكانية معرفة الفرد نتائج محاولاته لتحقيق هذه الأهداف مما يزيد من تحفيزه .

كما تقترح هذه النظرية التأكيد على الاتصال و التدريب لتوضيح و تحديد الأهداف وتحقيق التزام الأفراد بها، كما يجب القيام بمراجعتها وتعديلها، ومن هنا ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف [193]ص402 .

وضع أهداف عملية صعبة و معقدة خاصة في الأعمال الصعبة و المهام المعقدة التي يصعب قياسها [221]ص142 .

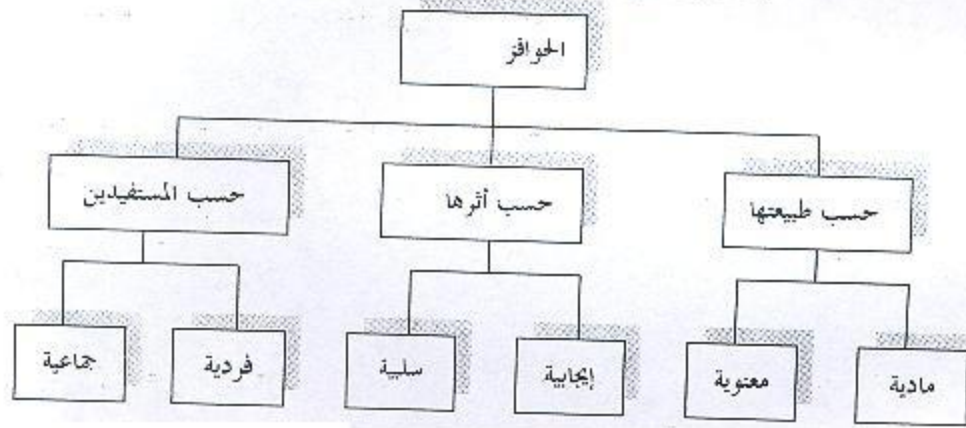
من خلال التطرق للنظريات السابقة للحوافز و كيفية تحديد عملية خلق و تحسين أداء الفرد، نجد نظريات الحاجات اعتمدت على تحديد الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها كمدخل أساسي لتحفيزه، بينما نظريات عملية التحفيز عملت على تحديد طريقة التحفيز و منها عن طريق العدالة في توزيع المكافآت و منها عن طريق علاقة الجهد المبذول و التوقع لمكافآت منه، و منها عن طريق التحديد الدقيق للأهداف .

كل هذه العوامل مفيدة في إعداد برنامج الحوافز داخل المنظمة و تحفيز و رفع الأداء، لكن كلها مرتبطة بنسق شخصية العامل، حيث النسق التفاعلي الذي يضم مختلف الروابط الاجتماعية والعلاقات بين الرئيس و المرؤوسين أين يمكن للقيادة الإدارية في تفاعلاتها الاجتماعية مع مرؤوسيه من تحفيزهم و تعزيزهم و دفع سلوكهم الاجتماعي أين تتصهر كل الحاجات في حاجة جماعية، ذلك يعتمد على ممارسات و قدرة القيادة الإدارية في تطبيق الحوافز تسعى من خلالها إلى تكوين ثقافة تنظيمية مرجع للسلوك و الفعل الاجتماعي، تعبر عن دافعية اجتماعية أساسها العلاقات و الروابط الاجتماعية أين يتم تحليل المصالح و الأهداف المشتركة و تظهر عاطفة (نحن).

4.5. القيادة الإدارية وتطوير ثقافة التحفيز:

لقد تعددت أنواع الحوافز و تصنيفاتها، و سوف يتم استعراض تلك التصنيفات حسب الشكل الآتي، و التي يمكن للقيادة الإدارية استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، و أهم هذه التقسيمات ما يلي :

شكل رقم (20) أنواع الحوافز [224]ص376.



1.4.5. تصنيف الحوافز حسب طبيعتها:

1.1.4.5. الحوافز المادية:

وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، و تجنيد ما لديهم من قدرات، و الارتقاء بمستوى كفاءتهم، و من هذه الحوافز الراتب و المكافآت التشجيعية و العلاوات و المشاركة في الأرباح و المكافآت من الاقتراحات [224]ص376.

والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر في حين أن التصدير في الإنتاج كما أو كيفاً يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي [225]ص56.

والحافز المادي ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي و يتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية.

وتهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التحفيز الذي يشجع العامل على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة، وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبته وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة، وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة في العمل والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية، فقد تكون حوافز إيجابية كمنع العامل المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كحرمانه منها [226]ص69.

تتميز بالسرعة والفورية في التأثير في سلوك العامل وتحسين الأداء بشكل دوري كما تشتمل على عدة معارف نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية مثلاً، غير أن الحوافز المادية وحدها غير كافية في تنمية ودفع السلوك التنظيمي ما لم تساعدها أنواع أخرى، لأنها تقتصر على إشباع الحاجات البيولوجية لدى الأفراد، فمن أهم مزاياها، تمنح الفرصة للعاملين في إظهار مواهبهم بدفع من الأمن المادي المحصل عليه، لذلك يجب على القيادة الإدارية أن تسعى إلى تطبيق هذا النوع على أساس خطة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة التي يعمل بها، و إذ تشجع باستمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين.

2.1.4.5. الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تساعد العامل وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية والاعتراف والتقدير بالجهد الوظيفي، ومسؤوليات الوظيفة، والأثر الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والابتكار وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات [224]ص377.

وتتعلق الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين، وذلك مثل توجيه خطاب شكر، أو اختيار العامل المهني كموظف مثالي في المنظمة، أو غير

ذلك [207]ص90، والحوافز المعنوية لا تنقل أهمية عن الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة إلى التقدير، أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، فهي تعبر عن الاعتبار الإنسانية للعامل في عمله، فهي تحافظ و تحسن اتجاهاته وموقعهم اتجاه العمل و رؤسائهم و زملائهم بصفة خاصة.

تزايد الاهتمام بها مع مدرسة العلاقات الإنسانية وما جاء بعدها من نظريات، وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة و تحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة [227]ص309، وتكون الحوافز المعنوية على أشكال مختلفة منها:

المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات التقدير والشكر، التدريب، حفلات تكريم

المتميزين

2.4.5. تصنيف الحوافز حسب أثرها:

1.2.4.5. حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك، مثال قيام العاملين بتقديم المقترحات والأفكار البناءة والابتكارات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه العوامل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها القيادة الإدارية لمروسيهم [228]ص215.

فالهدف الرئيس من الحوافز الإيجابية هو رفع الكفاءة الإنتاجية وتوحيد الجهود الفردية وتعاون الأفراد في جهد جماعي، من خلال مدخل التشجيع و الثواب الذي يغري الفرد بأن يسلك سلوكا معينا ترغب فيه القيادة الإدارية [229]ص318.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم مع رغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير [230] ص 343، أي أنها تستعمل فور قيام العامل بالسلوك المطلوب، لكنها يجب أن يكون هذا الحافز يؤدي إلى إشباع حاجة أو رغبة لدى العاملين إلا يفقد قدرته التحفيزية.

2.2.4.5. حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، وتقويمه والحد منه، ويتمثل ذلك في التكاثر والتساهل والإهمال، وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع القيادة الإدارية إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية التي تكون بالحرمان من بعض الحوافز، أو بالخصم من المرتب أو يفرض جزاءات وعقوبات مادية ومعنوية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به، ومن أمثلة ذلك استقطاع جزء من راتب الفرد المقصر أو تأخير الترقية أو حرمانه منها [231] ص 387.

إن هذا النوع تهدف القيادة منه إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب، حيث يتضمن الحافز السلبي نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية لا يدفع الحافز السلبي العامل إلى العمل وإنما يحذر ولا يدفع إلى التعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب إذا لم تحسن القيادة استعمال هذا النوع حيث يعبر الأفراد في استعماله عن قيادة استبدادية.

وبذلك فإن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف أو التهديد بالعقاب أو غير ذلك من العوامل ذات الطبقة الإلزامية أو الإيجابية، التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون للعقوبة كالتهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو الحرمان من الإجازة أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب [207] ص 90.

3.4.5. تصنيف الحوافز حسب المستفيدين منها:

1.3.4.5. حوافز فردية:

هي تلك الحوافز التي تستهدف الفرد فيمنح الحوافز نتيجة أداءه عملاً معيناً و يرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجية [232]ص163، هذا النوع يؤدي إلى إيجاد روح التنافس الفردي، و التي تمنح لفرد معين لمضاعفته الأداء، أو المكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو التنافس بين الأفراد، فهي التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها (الترقية، المكافآت، العلاوات التشجيعية) [225]ص55، فقد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية فيأخذ العامل المكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، و يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، كن الاعتماد عليها فقد يؤدي إلى انعدام التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق.

2.3.4.5. الحوافز الجماعية:

هي تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء معين بحيث ينجر كل عامل جزءاً من هذا العمل و يتم توزيع الحوافز الجماعية عليهم توزيعاً عادلاً.

أي تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية ورعاية الصحية والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد، لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية [226]ص29.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمساها أنها غير عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبن و بأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات

ناقصة ومحبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي.

هذا النوع قد يكون عدم وعي الأفراد العاملين بأنه توجد علاقة بين أدائهم الفردي و أداء المجموعة، وتمتاز هذا النوع في تقليل الرقابة وإيجاد روح التعاون وكذلك تساعد في تنمية القدرات و المشاركة في اتخاذ القرارات بهذه المجموعة وتحمل المسؤولية.

إن الأنواع السابقة الذكر هي أدوات في يد القيادة الإدارية تستعملها لخلق القدرة الجماعية للعمل و تعزيز ثقافة تنظيمية تبني على قدرة القيادة الإدارية في رسم السلوك الاجتماعي من خلال تطبيق تلك الحوافز داخل المنظمة، فبناء على طريقة أو أسلوب تطبيق القيادة الإدارية في تفاعلها مع مرؤوسيه يعد نمط القيادة الإدارية السائد في المنظمة و نوع السلوك المرغوب رسمه من وجهة نظرها.

4.4.5. القيادة الإدارية وتطوير ثقافة التحفيز:

تظهر الحاجة إلى قيادة إدارية توجه وتحفز الأفراد حيثما ظهرت جماعات وفرق العمل، وطالما احتجنا إلى جماعية جهود الأفراد وتحقيق التعاون بينهم، ذلك يعتمد على قدرة القيادة الإدارية على توجيه وحفز السلوك الاجتماعي نحو تحقيق هدف المنظمة، بما يميز تلك القيادة ببناء ثقافة تحفيز تصنع قدرة جماعية للعمل.

1.4.4.5. القيادة الإدارية و محددات ثقافة التحفيز:

أثبتت جميع النظريات التي عالجت موضوع التحفيز أن القيادة تهتم بالتحفيز كونه يعرفوا لهم قدرات ترابطية قوية مع مرؤوسيه، فالتحفيز هو أسلوب قيادي فعال، لأنه يعطي حلاً مفيداً لمشاكل و تعقيدات سلوكية و يعطي أجوبة لبعض التساؤلات المنطقية التي يطرحها الأفراد قبل وبعد انضمامهم إلى العمل وأثناء وبعد قبولهم بعقود العمل الاجتماعية [121]ص396.

فعلى القيادة الإدارية التأثير على سلوكيات الأفراد ودفعهم إلى ممارسة السلوكيات الإيجابية والابتعاد عن السلوكيات غير الإيجابية، هذا من خلال مهاراتها التفاعلية مع مرؤوسيهما يتم تطبيق مختلف أنواع الحوافز لرسم السلوك التنظيمي بتنظيم وبناء العلاقات الاجتماعية الهادفة في الترابط والتعاون بين الأفراد.

إن ذلك ينتج ثقافة للحوافز عن العمل القيادي في توجيه سلوك مرؤوسيه، وتنظيم تفاعلاتهم و طريقة تعاونهم، مما يوحي بتكوين عاطفة جماعية، عاطفة (نحن).

تلك الثقافة التحفيزية كنسق فرعي للثقافة التنظيمية، تسعى إلى تئمين وتعزيز ودفع روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة، والإبداع، هذا ما يعبر عن قدرة القيادة الإدارية عن تعزيز وتحفيز لدمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية، أو برمجة جماعية تعبر عن عقلنة جماعية كعقلنة معينة لتحفيز العمل التعاوني في نسق تفاعلي اجتماعي إيجابي، يعبر عن كيان اجتماعي منتج لثقافته.

2.4.4.5. القيادة الإدارية ومبادئ ثقافة التحفيز:

يمكن من خلال هذا العنصر محاولة تحديد بعض المبادئ أو الشروط الواجب أخذها بعين الاعتبار في تحفيز السلوك وتعزيزه للوجهة الإيجابية، بتأثير من القيادة الإدارية:

- أن تربط القيادة الإدارية الحوافز بأهداف العاملين وأهداف المنظمة معا، وهذا يتطلب جسور مشتركة بين كلا من العاملين وقيادة المنظمة.
- أن تكون صلة وثيقة بين الحافز والهدف لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع رغبات الفرد وتدفعه إلى إتباع سلوك لتحقيق رغباته.
- أن تتناسب الحوافز تناسب طرديا ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
- أن تستعمل القيادة الإدارية أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات ورغبات وأهداف العاملين المتنوعة والمتعددة.
- تحديد مجال السلوك و الأداء المستهدف بالتحفيز.
- الثقة و التأكد أن المرؤوس يقدر على القيام بالسلوك و الأداء المستهدف.
- التأكد من أنه لا توجد معوقات لأداء السلوك المطلوب خارجة عن سيطرة المرؤوس.
- وضع الحافز بما يتفق و حاجات المرؤوس و تحديد شروط الحصول عليه و عرف المرؤوس بذلك.
- ترك المرؤوسين يعتمدون على أنفسهم في أداء السلوك أو تحقيق النتيجة المرجوة.

- إعطاء المرؤوسين الحوافز الإيجابية التي يستحقها فور إنجازهم للعمل المطلوب [207]ص93.
- العمل على تحديد هدف أساسي للحافز هو رفع تأهيل الفرد من أجل الاندماج والتكيف على العمل الجماعي التعاوني.

3.4.4.5. القيادة الإدارية و أساليب التحفيز و تطوير السلوك:

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها و أشكالها لتطوير العمل، وضمان الارتقاء بالإنتاجية، ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق و الأساليب التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين و تطوير أدائهم، فالعاملون اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الأجر الجيد، فإشباع حاجات المستوى الأعلى لها نفس الأهمية، والكثير من الأفراد اليوم والذين يدخلون سوق العمل ينصب اهتمامهم على تحقيق الذات أكثر من اهتمامهم بتحقيق النجاح المهني حيث أن وقت الفراغ والروابط العائلية و إشباع الحاجات المعنوية لها نفس الأهمية للعمل بالنسبة لهم [233]ص269.

و من أجل تحفيز العاملين و ضمان تحسين و تطوير أدائهم يجب على أصحاب العمل والمديرين أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم ما يلي:

1.3.4.4.5. تخطيط و وضع الأهداف:

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف و نتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة و قابلة للقياس وترضى طموحه وكانت قيمة عالية للفرد [221]ص145، حيث أن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً وقوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المنظمة من مصالح وأهداف العمال فيها، وأما اختفت هذه الأهداف أو كانت غير واضحة فإن المنظمة تتوقف عن الحياة، والإدارة تفقد معناها، فالسلوك يتجه نحو الأهداف الإيجابية الواضحة و يكون أبعد ما يكون عن الأهداف السلبية [207]ص101-102.

2.3.4.4.5. المشاركة في العمل :

إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل فيها يزيد من حماسه وانتماءه والتزامه ومن أهم النتائج المترتبة على المشاركة في العمل، ترشيد عملية اتخاذ القرارات و أن المشاركة تدفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم و ليس من خلال ما يطلبه و يفرضه الآخرون عليهم، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا، والالتزام والفعالية، فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير الشرف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي يكون في كثير من نتائجها سببا في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها و يتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد [207]ص 93-95.

3.3.4.4.5. تعديل السلوك:

حيث يتم تغيير أفعال العاملين و سلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيط تلك الأفعال غير مرغوب فيها و تثبيط تلك الأفعال غير مرغوب فيها، و يبدأ القائد الإداري بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في حاجة إلى تغيير تم يستخدمون الطريقة المناسبة للتدعيم وتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير للجهود العاملين يكون أكثر فعالية من استخدام أسلوب العقاب، تستخدم القيادة الإدارية، أنواعا عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين [233]ص 270-271.

4.3.4.4.5. أثر العمل:

يقصد به توسيع وتنويع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته، وإتاحة مزيد من الفرص لاجتهاد وحرية التصرف والمبادأة [221]ص 145، حيث أن من أهم الأمور التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على استعمار كل عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، وتشعره بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في السلسلة سوف ينعكس على العمل بأكمله، كما أن على القيادة الإدارية أن تعطي صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، كي توفر للعاملين فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا [207]ص 98.

5.3.4.4.5. التحفيز بالتغذية العكسية:

يقصد بالمعلومات المرتدة، المعرفة التي يحصل عليها الفرد عند نتائج أدائه وإنجازه، وأن تعرف الفرد على مستوى سلوكه وأدائه، يوفر له ما يحركه التزامه وحماسه ويعمل على تعزيز الأداء الإيجابي لديه، خاصة إذا كانت التغذية المتعلقة بالسلوك أو الإنجاز تشير إلى جوانب إيجابية وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها الفرد كتغذية راجعة عن عمله إيجابية وهادفة وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا للفرد [221]ص154.

6.3.4.4.5. العمل الجماعي:

إن إنجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك المثآلف يمكن أن يكون مصدر لتحريك دافعية الأفراد إلى الشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية، وعمل الفريق يوفر التعاون و التآزر والمساندة والمشاركة والشعور بتلاعم وتماسك الأعضاء كل كذلك يمكن أن يمثل قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تحفيز طاقات للعمل الجماعي لدى الأفراد.

7.3.4.4.5. توفير الحوافز:

إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهودا إضافية عند تشجيع عيني على حسن أدائهم [234]ص36، تعتبر الحوافز وسيلة هامة تسعى القيادة الإدارية من خلالها أن توائم بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وذلك من خلال تحفيزهم وتعزيز السلوك الاجتماعي والفعل الاجتماعي، لخلق دافعية اجتماعية أساسها العلاقات الاجتماعية التي تؤسس للتعاون و الترابط الاجتماعي لأفراد وتوحيد الجهود للعمل كقدرة جماعية في مواجهة المشاكل التي تعيق توازن واستقرار النسق الاجتماعي.

تستمد الثقافة التنظيمية قوتها من التفاعلات بين أعضائها باعتبارهم مجتمع مصغر له ثقافة التي تحوي نجاحاته، لكن مساهمة كل فرد في تشييد ثقافة منظمته واندماجه فيها، لا ينحصر في امتثاله لبعض السلوكيات، وتقييده ببعض الأوامر التنظيمية، بل باعتماد على تعزيز ثقافة اتصالية وثقافة للتحفيز يتم بناءها من طرف قيادته الإدارية، تعبر عن عملية اجتماعية في تفاعل المجموعة للعمل الجماعي.

هذه الثقافة الاتصالية التي تحوي العلاقات والروابط الاجتماعية بين الأفراد، وتحدد نمط التفاعلات بينهم، فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط، وإنما كذلك للتعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، هذا يعرف من خلال خصائص أو طبيعة نظام الاتصالات المعزز من طرف القيادة الإدارية.

وكذا ثقافة التحفيز تهتم القيادة الإدارية بتوفير قوة عمل كافية ومناسبة، ومؤهلة بالقدر الذي يجعل مرؤوسيهما متعاونين في سلوك اجتماعي، نحو تحقيق هدف منشود يعزز توازن واستمرار المنظمة، حيث تحتوي على الأساليب الأساسية في الاهتمام بحفز الموظفين، وتعزيز السلوك الإيجابي الواعي.

هاذين النسقين إلى جانب النسق الفرعي للثقافة المناخية، في مجملهم يعبروا على الثقافة التنظيمية المطورة عن القيادة الإدارية، فتعمل القيادة الإدارية من خلال هذه الأنساق الثلاث على خلق نسق العمل الجماعي، من أجل تحويل المنظمة من عدد كبير من الأفراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم البعض، حيث يسعى كل منهم إلى تحقيق مصالحه الشخصية دون النظر إلى مصالح الآخرين، وأهداف المنظمة كوحدة إلى مجتمع شامل متعاون ومترابط، تربطه وحدة في الأهداف والمصالح وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية لأي تجمع إنساني.

لكن هذا على المستوى النظري، أما على مستوى العمل الميداني هذا ما سنحاول الكشف عنه بالمنظمة الصناعية تيندال بولاية المسيلة من خلال فصوص الجانب الميداني.

الفصل 6 الأسس المنهجية للدراسة

إن نقطة انطلاق أي بحث ميداني، سواء كمي أو كيفي، يتساءل الباحث فيه عن سبب تغير الظاهرة حسب الظروف، والوقت والمكان، وعن سبب تغيرها بهذه الصفة، وليست بصفة أخرى [235]ص196.

حيث نحاول في هذا الباب دراسة ممارسات القيادة الإدارية، في تعزيز النسق الثقافي للمنظمة الصناعية «تيندال» بولاية المسيلة، لمحاولة وصف وتحليل وتفسير كيفية عمل القيادة الإدارية في ضبط السلوكيات التنظيمية لمرووسيهم، لأن هذه السلوكيات ليست وليدة إجابات آلية، أو ميكانيكية لعوائق التنظيم، بل وليدة تفاعل عوامل ثلاث:

- ثقافة مناخ العمل المعززة من طرف القيادة الإدارية.
- الثقافة الاتصالية الناتجة على سلوك القيادة التنظيمية.
- ثقافة التحفيز المنشأة من القيادة الإدارية.

تتفاعل هذه الأنساق الثلاثة الفرعية للنسق للثقافة التنظيمية، لتحدد مستوى الثقافة التنظيمية المعززة من طرف القيادة الإدارية لمنظمة «تيندال»، في تحكمها و ضبط علاقات و سلوكيات مرووسيهما، لهذا اعتمدنا الإطار المنهجي الآتي:

1.6. مجال الدراسة:

1.1.6 أسباب اختيار المنظمة:

قمنا بإجراء بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية «تيندال - TINDAL» بولاية المسيلة، يعود هذا الاختيار لهذه المنظمة الصناعية، كان في اعتقادنا للعوامل الآتية:

- كونها مؤسسة عمومية اقتصادية متكاملة، وليست مجرد وحدة إنتاجية تابعة هيكلية لمؤسسة الأم، حيث هذه الميزة تبين أن للمؤسسة ثقافة تنظيمية بين عمالها ناتجة عن نمط تسييرها، وخاصة بها، يتجلى ذلك في السلوك التنظيمي لعمالها كما أن لها قيادات إدارية خاصة بها، تعمل على تعزيز ودفع تلك السلوكيات التي تبين ثقافتها التنظيمية، هذا ما قد يمكن الباحث من إيجاد ميدان يتوافق مع أهداف دراسته في معرفة دورة القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية.

- كما أنه باعتبار العمل القيادي هو عملية مستمرة في الحفاظ على توازن النسق الاجتماعي، في تحقيق أهدافه ومتطلباته الوظيفية، لتلبية الحاجات الاجتماعية في شكل إنتاج سلع خدمية تتعلق بمصنع النسيج، مما يفترض أنه للقيادة الإدارية المسؤولية في خلق قدرة جماعية للفعل بين مروضيها لتحقيق ذلك.

- باعتبار الثقافة التنظيمية ليست وليدة لحظة، بل هي عملية تراكمية مستمرة في عملية التفاعل والعلاقات الاجتماعية، التي تحث فيها مختلف الذهنات لتنتج معايير موجهة للسلوك والفعل، فإنه لمؤسسة «تيدال» تاريخ في التشكل لسلوكها التنظيمي يعود إلى 1980.

2.16. المجال التاريخي:

تعود فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية، نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة، قصد إنعاش الاقتصاد الوطني سنة 1970، حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 235 طن سنويا، أي ما يعادل 15.500.000 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل، وقد تم تسجيل البرنامج من طرف وزارة الصناعة والطاقة، خاص بولاية سطيف في 1971، حيث بعد التقسيم الإداري الجديد 1974/1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، ثم إنشاء المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/31، قد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11، وانتهت سنة 1979، وفي 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج.

3.1.6. المجال الجغرافي:

تقع مؤسسة « تيندال » في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة، في الجهة الجنوبية للولاية، يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء، ومن الجهة الشرقية سونطراك، ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت، ومن الجهة الغربية 160 مسكن.

4.16. المجال التنظيمي والبشري:

يتكون هذا الهيكل التنظيمي بالتوزيع التسيري لمختلف الأقسام:

* الأقسام الإنتاجية:	* الأقسام الإدارية:
- قسم الغزل.	- دائرة المستخدمين.
- قسم النسيج.	- دائرة الشؤون الاجتماعية.
- قسم التكملة.	- قسم الصيانة.
- قسم التفصيل والخياطة.	- مديرية المحاسبة والمالية.
	- مديرية التموين والتسويق.

حيث يمكن توضيح هذا من خلال الهيكل التنظيمي الملحق رقم 01.

2.6. منهج الدراسة:

الهدف الأساسي من البحوث السوسولوجية هو عملية إظهار العلاقات الاجتماعية من وعاء وضعيات اجتماعية معينة، وذلك من خلال مجموعة القواعد التي وضعها لتفسير، وتحليل الحقائق المتصلة بالظاهرة المجموعة ميدانيا، بالإجابة عن سؤال كيف [236] ص 191.

حيث أنه للوصول إلى الحقيقة، في ضبط مساعي وأهداف وأبعاد، وأسئلة وفروض الدراسة، تقتضي أن طبيعة الموضوع تفرض المنهج، المتبع لجميع المعلومات، لمقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة [237] ص 99.

مما سبق فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو "المنهج التحليلي الوصفي" الذي يقوم على تجديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه وبالتالي إلى نتائج قابلة للتعميم [238] ص 24.

تحاول من خلاله إلى جمع البيانات، وتصنيفها وتدوينها، وتحليلها وتفسيرها، من أجل محاولة قياس ومعرفة العوامل المؤثرة على إحداث الظاهرة موضوع الدراسة ومحاولة استخلاص النتائج، ومعرفة كيفية تشكيل المعايير الموجهة للسلوك التنظيمي للظاهرة الثقافية موضوع الدراسة [238] ص 29.

حيث يتم استخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية، بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة السلوك القيادي من وجهة نظر المرؤوسين، والمقابلة كأداة ثانوية لمعرفة اتجاهات القيادة التي تساهم في إبراز مختلفة خصائص السلوك أو أسلوب العمل القيادي مع مرؤوسيه، لتطوير النسق الثقافي للمنظمة الصناعية «تيندال» ولإية المسيلة، وذلك لوصف وتحليل السلوكيات المعززة عن السلوك القيادي، وذلك بوصف وتحليل الأبعاد الثلاثة الآتية:

- وصف وتحليل وتفسير واقع المناخ التنظيمي الناتج عن العمل القيادي وعلاقته بتعزيز (الانتماء والمبادرة وتحمل المسؤولية، درجة تقبل الخلافات ومناقشتها)، لتحديد مستوى الثقافة المناخية للمنظمة الصناعية «تيندال».
- تحليل وتفسير خصائص نظام الاتصالات للقيادة الإدارية، وعلاقته بتعزيز المساندة، التشاور، استماع، إيداء الرأي، كسلوكيات تنظيمية، تفسر مستوى ثقافة الاتصال للقيادة الإدارية داخل المنظمة الصناعية «تيندال».
- تحليل وتفسير البيانات الميدانية حول نظام الحوافز المتبنى من القيادة الإدارية للمنظمة «تيندال»، وعلاقته بتعزيز روح الفريق، روح الجماعية، المخاطرة والإبداع، للتعبير عن مستوى ثقافة التحفيز للقيادة الإدارية.

وفي مجمل ذلك التحليل والتفسير، تحلل العلاقة بين القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية «تيندال» بولاية المسيلة.

1.2.6. أساليب تحليل البيانات:

إن الأهمية الأساسية للبحث، معرفة التقنيات المنهجية كعرض وتحليل، وتفسير البيانات الميدانية، وتدعيمها وربطها بالمعلومات النظرية، حيث أنه مهما كانت دقة تلك المعلومات الميدانية، إلا إذا خضعت للمعالجة الإحصائية الوظيفية، لنقلها من الكيف إلى

الكم، لقياس واستنتاج العلاقات، ومقارنة النتائج وتحديد تكرارها، بهدف التعبير عن السلوكيات التنظيمية المحددة سابقا كليا، في هذا الإطار تم استخدام:

- الجداول الإحصائية المركبة والبسيطة.
- النسب المئوية لترجمة تكرارات الظاهرة، من خلال البيانات الميدانية الدراسة.
- شرح البيانات من خلال الدوائر، والأعمدة البيانية.
- التعليق عن تلك الجداول والأشكال البيانية.
- تفسير النتائج.

3.6. التقنيات المتبعة:

تشكل أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث، وسائله الإنتاجية التي يعمل بواسطتها على دراسة الواقع، وفهمه علميا عمليا، وليس حدسيا تخمينيا. ومن ثم تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة، وأساسية في عملية الإنتاج العلمي، ومن هذا المنطلق اعتمدت الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات:

1.3.6. استمارة:

تستخدم الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعطيات حول السلوك القيادي للقيادة الإدارية، وذلك من وجهة نظر مرؤوسيه، بهدف أن الاستمارة تستعمل لمعرفة خصائص الأشخاص موضوع البحث [239] ص 272 مما يسهل توزيعها على عدد من المبحوثين واستطلاع اتجاهاتهم حول قيادتهم الإدارية.

كذلك يرجع اختيارنا لهذه الأداة دون غيرها كون موضوع الدراسة هو دراسة العلاقة بين متغيري القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية، الشيء الذي يتطلب التعبير عنها ببيانات تمكن من المعالجة إحصائيا، ثم يتم تحليل تلك البيانات الميدانية كليا، حيث نعتقد أن هذا الهدف يسهل عن طريق هذه الأداة.

أما الهدف من هذه الأداة يتمحور حول:

- معرفة مستوى الثقافة التنظيمية التي تعمل القيادة الإدارية على تعزيزها من وجهة نظر مرؤوسيه، وذلك من خلال خصائص المناخ التنظيمي، ونظام الاتصالات ونظام الحوافز.

- معرفة أسلوب العمل القيادي من خلال الأبعاد الثلاث (المناخ التنظيمي، نظام الاتصالات ونظام الحوافز)، في تعزيز السلوك التنظيمي المحدد في إشكالية هذه الدراسة، الذي تم ترجمتها في أسئلة الاستمارة في المحاور الثلاث.

حيث تم تصميم هذه الأداة بناء على مجموعة من الدراسات الميدانية، بهذا الاستمارة على 45 سؤال، بين أسئلة مغلقة، وأسئلة اقتراح إجابات مسبقة، وأسئلة نصف مغلقة بتحديد إجابات مسبقة وترك للمبحوث التعبير عنها.

تتوزع الأسئلة في أربعة محاور أساسية:

1.1.3.6. محور البيانات الشخصية:

تضمن مجموعة من الأسئلة بمعطيات شخصية حول المبحوثين شملت الأسئلة من 01 إلى 06، بغية الحصول على بطاقة ببيوغرافية حول مجتمع الدراسة.

2.1.3.6. محور القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي:

يتضمن هذا المحور على 13 سؤال من 07 إلى 19، الهدف منها هو معرفة خصائص المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية داخل المنظمات الصناعية «تيدال»، وذلك من خلال أسئلة تترجم السلوكيات التنظيمية (الانتماء وتحمل المسؤولية، المبادرة، درجة تقبل الخلافات ومناقشتها).

3.1.3.6. محور القيادة الإدارية و نظام الاتصالات:

يتضمن هذا المحور على 13 سؤال من 20 إلى 32، الهدف منها هو معرفة واقع نظام الاتصالات بين القيادة الإدارية ومرؤوسيه، لمعرفة مستوى تعزيز القيادة الإدارية من خلال نظام الاتصالات للسلوكيات التنظيمية (الاستماع، المناقشة، التشاور، إبداء الرأي).

4.1.3.6. محور القيادة الإدارية و نظام الحوافز:

يتضمن هذا المحور 13 سؤال من 33 إلى 45، لمحاولة معرفة نظام الحوافز المطبق من طرف القيادة الإدارية حول تعزيز روح الفريق وروح الجماعة، والمخاطرة والإبداع، وذلك من خلال آراء مرؤوسيه في إتباعهم لها كسلوكات تنظيمية.

2.3.6. المقابلة:

هي تبادل لفظي بين الباحث والقيادة الإدارية، بتوجيه مجموعة من الأسئلة حول العلاقة البحثية، مع تدوين الإجابات من طرف الباحث، حيث استعمل هذه الأداة ثانوي، للحصول على معلومات لم يتمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة، والتي تتعلق بآراء، واتجاهات القيادة الإدارية لمفهوم المنظمة الصناعية، وكيفية عملها على خلق قدرة جماعية للعمل، وفق قاعدة الانضباط الذاتي، وكذا مفهومها لدى مجموعة من السلوكات التنظيمية.

وكذا كيفية خلق ذهنية جماعية للعمل، من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز، وكيفية خلق دافعية جماعية للعمل، وكذا طريقة دمج مختلف الإستراتيجيات في إستراتيجية جماعية للفعل، لبناء ثقافة تنظيمية، ضمن هذا في دليل المقابلة الذي يحتوي على 24 سؤال لكل شيء، حيث بدأت المقابلة بإعطاء فكرة حول موضوع الدراسة، ثم طرح الأسئلة مع تسجيل الباحث لتلك الإجابات.

3.3.6. شبكة الملاحظة:

هي وسيلة مساعدة للقيام بتسجيل بعض السلوكات التنظيمية [235]ص196، فهي أداة مكتملة لأداة الاستمارة والمقابلة، حاول الباحث من خلالها تسجيل الملاحظات حول سلوكات العمال، وأفعالهم وطريقة تسييرهم ليوم العمل، وطريقة تنظيم العمل، والترتيب الداخلي للورشات والمكاتب، بدأت هذه العملية ابتداء من اتصالنا بالمؤسسة «تيندال»، من خلال المقابلات التي تمت مع العمال والقيادة الإدارية في مختلف الأقسام.

4.6. عينة الدراسة:

يتوقف قرب البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في اختيار عينة بحثه، و باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات اجتماعية

مهنية (إدارات، عمال تحكم، عمال التنفيذ)، فإنه العينة المناسبة لهذا المجتمع، العينة الطبقيّة العشوائية، إحدى الأنواع الأساسية التي نعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث.

يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات، وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة [235]ص 196.

نعتقد أن هذا النوع من المعاينة يتناسب وأهداف البحث، كون العمل القيادي الذي يرسم السلوك التنظيمي، لا تتأثر به فئة الإدارات في الهيكل التنظيمي من القيادة الإدارية فقط، بل كل الفئات المهنية المشكلة لمجتمع المصنع، لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية الناتجة عن السلوك القيادي يجب استطلاع آراء، واتجاهات كل الفئات المهنية حول السلوك القيادي، في تحديه لخصائص المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز، عمال يفرض على الباحث استعمال أداة الاستمارة موجهة للفئات الثلاث: (الإدارات، عمال التحكم وعمال التنفيذ)، لمعرفة مستوى السلوكيات التنظيمية المعززة من قيادتهم الإدارية، لمختلف الفئات المهنية من خلال الأبعاد الثلاث المحددة في الإشكالية.

يتكون مجتمع البحث 1029 عامل، لجأنا إلى عملية المعاينة الطبقيّة العشوائية، حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (01) يبين عدد طبقات مجتمع البحث

الفئة	العدد
الإدارات	98
عمال التحكم	224
عمال التنفيذ	707
المجموع	1029

لكن فئة الإدارات يمكن تفصيلها كالآتي:

- تحتوي على 11 إطار برتبة نائب مدير.
- تحتوي على 26 برتبة رؤساء دوائر.
- تحتوي على 61 إطار ليست قيادية في التسيير.

فباعتبار الباحث يعتمد على دليل المقابلة الموجهة إلى فئة القيادة الإدارية لاستطلاع اتجاهاتها حول عملها على تطوير الثقافة التنظيمية، وباعتبار الهدف من استمارة البحث هو استطلاع اتجاهات المرؤوسين حول قيادتهم الإدارية، وباعتبار العينة الطبقية العشوائية المحددة للمعاينة تتناسب مع أداة الاستمارة، على اعتبار أفراد العينة هذه هم الذي يدلون بالبيانات الميدانية حول مناخ العمل ونظام الاتصالات ونظام الحوافز الناتج عن قيادتهم الإدارية.

تستثنى فئة الإطارات برتبة نائب مدير، والإطارات برتبة رؤساء الدوائر، لتصبح الفئة المقصودة بالمعاينة و أداة الاستمارة هي $98 - (11 + 26) = 61$ إطار.

لذا يصبح مجتمع المعاينة الطبقية مفصل في الجدول الآتي:

جدول (02) يبين عدد طبقات مجتمع المعاينة

الفئة	العدد
الإطارات	61
عمال التحكم	224
عمال التنفيذ	707
المجموع	992

تحدد نسبة العينة التي تختار من مجتمع البحث البالغ عدد عمال (992 عامل) بنسبة 16% ، تختار هذه العينة وفق قاعدة:

$$158 = \frac{16 \times 992}{100} \text{ عامل}$$

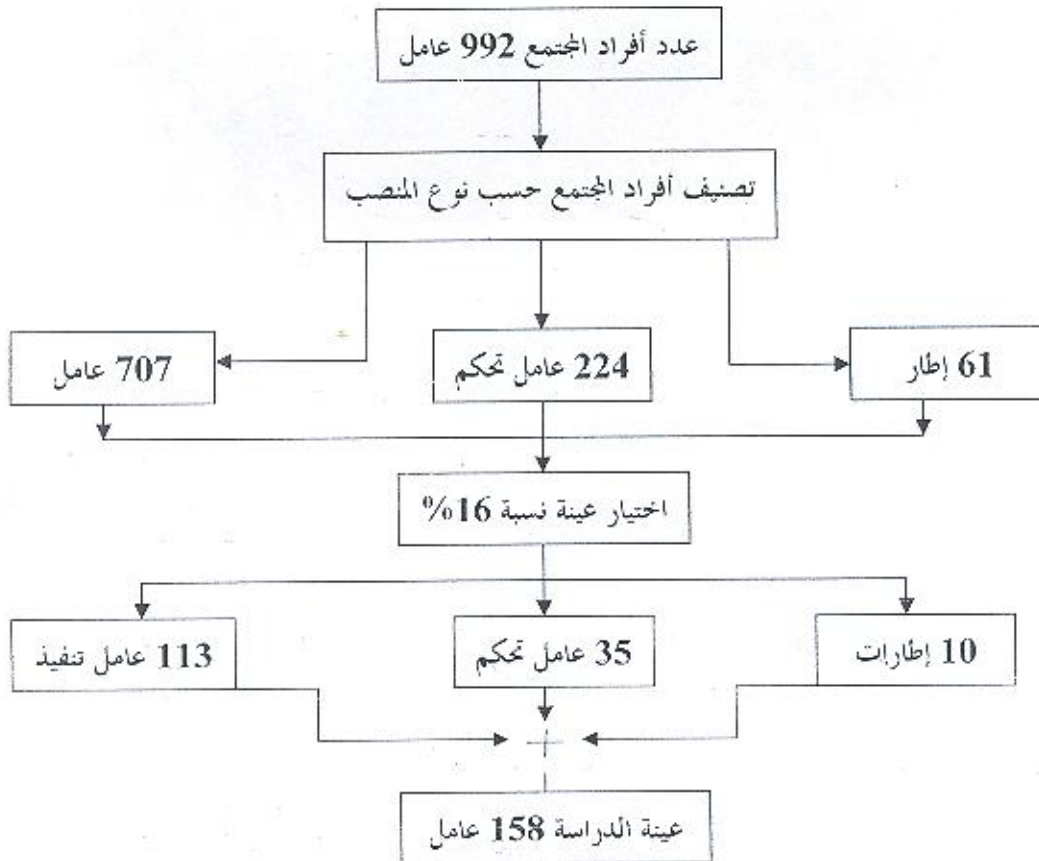
وعلى اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون من فئات أو طبقات اجتماعية مهنية ثلاث، فإنه بنفس الطريقة، وبنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (إطارات، عمال تحكم وعمال تنفيذ)، لتتحقق المعاينة الطبقية العشوائية المحدد في هذه الدراسة التي يمكن شرحها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (03) يبين طريقة المعاينة

الفئة	العدد	نسبة العينة 16%	عدد أفراد العينة
إطارات	61	$\frac{16 \times 61}{100}$	10
عمال التحكم	224	$\frac{16 \times 224}{100}$	35
عمال التنفيذ	707	$\frac{16 \times 707}{100}$	113
المجموع	991	$\frac{16 \times 992}{100}$	158

فيمكن توضيح عملية المعاينة العشوائية التطبيقية من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (21) يبين طريقة اختيار العينة



أما بالنسبة لمجتمع القيادة الإدارية المسيرة في المؤسسة «تندال» البالغ عدد 17 إطار قيادي، يتوزعون بين 11 إطار برتبة مدير عام، و 26 إطار برتبة رئيس دائرة، لهذا وباعتبار أهداف البحث استعملنا أداة المقابلة لهذه الفئات لمعرفة طريقتها، وأسلوبها في تطوير النسق الثقافي للمنظمة، فإن العينة المناسبة لهذا عينته الطبقية العشوائية حسب درجة تعاون المبحوثين معنا، حيث تعدت نسبة المعاينة 16% من مجتمع البحث 37 إطار قيادي يتم تفسيره في الجدول:

جدول رقم (04) يبين عدد طبقات مجتمع المعاينة للقيادة الإدارية

الفئة	العدد	نسبة العينة 50%	عدد أفراد العينة
نائب مدير	11 إطار	$\frac{16 \times 11}{100}$	02
رئيس دائرة	26 إطار	$\frac{16 \times 26}{100}$	04
المجموع	37	$\frac{16 \times 37}{100}$	06

1.4.6. تحليل خصائص العينة حسب طريقة توزيع الاستمارة:

تم استعمال استمارة البحث عن طريق توزيع 400 نسخة منها، حيث تمكنا من جمع 111 نسخة تضم مختلف الفئات السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة، مما افرز الخصائص التالية في البيانات الأولية عن المبحوثين، ليتم تحليلها وفق مايلي:

جدول رقم (05) توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	78	70.27
أنثى	33	29.73
المجموع	111	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين 111 مبحوث(ة) هناك نسبة 70.27% من الذكور، في مقابل 29.73% نسبة الإناث من العينة، مما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في هاته المنظمة الصناعية، يرجع هذا حسب الملاحظة الميدانية إلى:

أما بالنسبة لمجتمع القيادة الإدارية المسيرة في المؤسسة «تیندال» البالغ عدد 17 إطار قيادي، يتوزعون بين 11 إطار برتبة مدير عام، و 26 إطار برتبة رئيس دائرة، لهذا وباعتبار أهداف البحث استعملنا أداة المقابلة لهذه الفئات لمعرفة طريقتها، وأسلوبها في تطوير النسق الثقافي للمنظمة، فإن العينة المناسبة لهذا عينته الطبقية العشوائية حسب درجة تعاون المبحوثين معنا، حيث تعدت نسبة المعاينة 16% من مجتمع البحث 37 إطار قيادي يتم تفسيره في الجدول:

جدول رقم (04) يبين عدد طبقات مجتمع المعاينة للقيادة الإدارية

الفئة	العدد	نسبة العينة 50%	عدد أفراد العينة
نائب مدير	11 إطار	$\frac{16 \times 11}{100}$	02
رئيس دائرة	26 إطار	$\frac{16 \times 26}{100}$	04
المجموع	37	$\frac{16 \times 37}{100}$	06

1.4.6. تحليل خصائص العينة حسب طريقة توزيع الاستمارة:

ثم استعمال استمارة البحث عن طريق توزيع 400 نسخة منها، حيث تمكنا من جمع 111 نسخة تضم مختلف الفئات السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة، مما افرز الخصائص التالية في البيانات الأولية عن المبحوثين، ليتم تحليلها وفق مايلي:

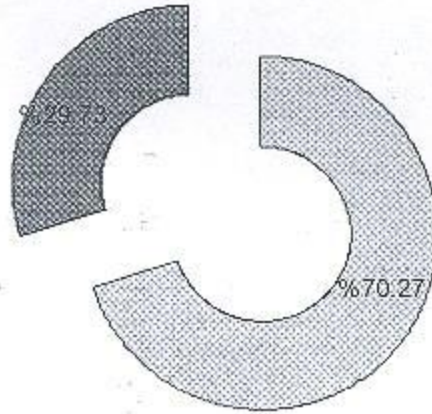
جدول رقم (05) توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	78	70.27
أنثى	33	29.73
المجموع	111	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين 111 مبحوث(ة) هناك نسبة 70.27% من الذكور، في مقابل 29.73% نسبة الإناث من العينة، مما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في هاته المنظمة الصناعية، يرجع هذا حسب الملاحظة الميدانية إلى:

- الطابع السوسيوولوجي لمجتمع المنطقة المتواجدة بها المؤسسة، الذي يرفض قبول خروج المرأة إلى العمل، لاعتبارات ثقافية خاصة بالمجتمع.
- عدم إقبال العنصر النسوي على هذا النوع من النشاط، وهو النشاط الإنتاجي الصناعي، في حين تفضل المرأة القطاع الخدماتي، أين نجد المرأة متمركزة في المهن الإدارية، والصحية والتعليمية، عكس الرجل الذي يتواجد في أغلبية القطاعات.
- كذلك راجع إلى قيم أخلاقية في المنظمة كونها تعتمد على نظام العمل بالتناوب حسب فترات ثلاث، فمن غير اللائق عمل المرأة ليلا، لذا يتمركز توظيفها في المؤسسة في الأقسام الإدارية.

شكل رقم (22) توزيع المبحوثين حسب الجنس:



نساء □ رجال □

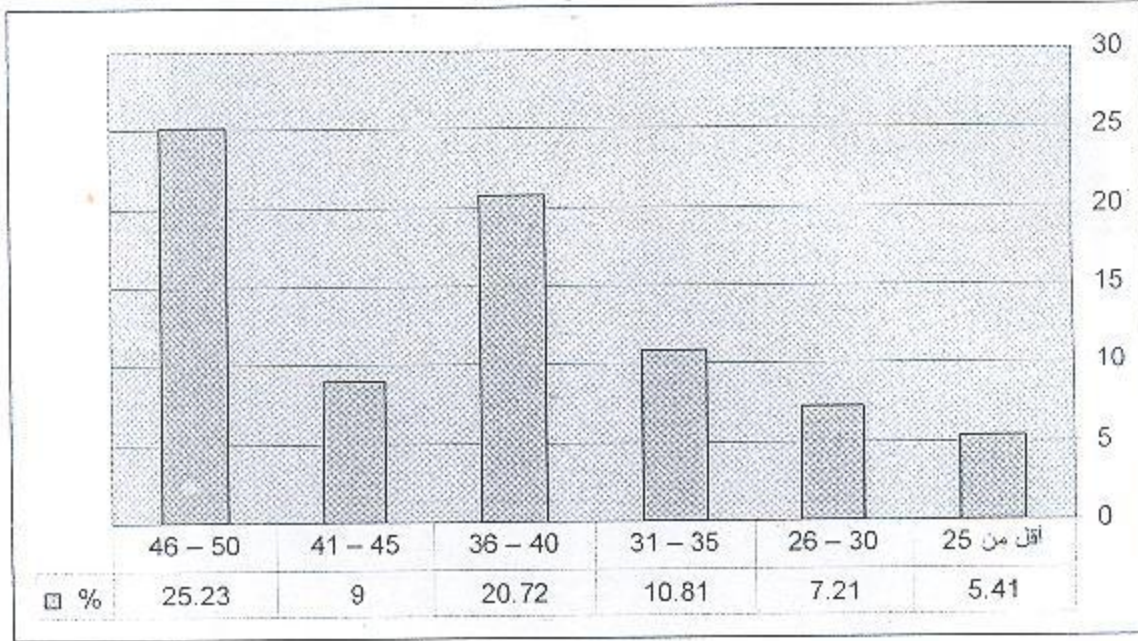
جدول رقم (06) توزيع المبحوثين حسب السن :

النسبة المئوية %	التكرار	السن
5.41	06	أقل من 25
7.21	08	30 - 26
10.81	12	35 - 31
20.72	23	40 - 36
09	10	45 - 41
25.23	28	50 - 46
21.62	24	أكثر 51
% 100	111	المجموع

يلعب مؤشر السن دور مهم في تحديد أفكار الأفراد واتجاهاتهم، وحتى بالنسبة للقيم الثقافية التي يحملونها، حيث تظهر البيانات الإحصائية للفئات العمرية لـ 111 مبحوث ومبحوثة، نجد الفئة العمرية المحصورة بين 50-46 سنة تمثل أكبر نسبة من بين الفئات المهنية الأخرى بنسبة 25.23%، تليها الفئة العمرية الثانية والممتدة أكثر من 51 سنة تشكل نسبة 21.62%، ثم الفئة العمرية الثالثة التي تتراوح أعمارهم بين 40-36 سنة تشكل نسبة 20.72%، أما الفئة العمرية الرابعة تشمل نسبة 10.81% ممتدة بين 35-31 سنة، ونسبة 9% للفئة العمرية الخامسة يتراوح أعمارهم بين 45-41 سنة، في الفئة العمرية السادسة تمتد بين 30-26 سنة وذلك بنسبة 7.21% من أفراد العينة، أما الفئة العمرية الأخيرة التي تشكل نسبة 5.41% لا تتجاوز أعمارهم 25 سنة.

ويمكن تبرير هذه التفاوت في الفئات العمرية، فالفئة العمرية الأكثر حضوراً في المنظمة هي فئة الشباب والمتقدمين سناً، كون إنشاء المؤسسة لم يكن حديثاً بل يعود إلى فترة السبعينات الشيء الذي أدى به إلى المحافظة على مورده البشري، أو الطاقة البشرية التي تسيره، أما عدم ارتفاع نسبة الشباب في المؤسسة، كون أن شروط التوظيف تتطلب الإعفاء من التزامات الخدمة الوطنية، وكذلك التخرج الدراسي...، في حين الفئة التي يتجاوز عمرها أكثر 51 سنة يرجع وجودها إلى تعقد إجراءات تحضير ملف التقاعد مع مختلف المصالح الخاصة بصناديق الضمان الاجتماعي، وطول إجراءات استكمال تحضير هذه الملفات.

شكل رقم (23) توزيع المبحوثين حسب السن



جدول رقم (07) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي :

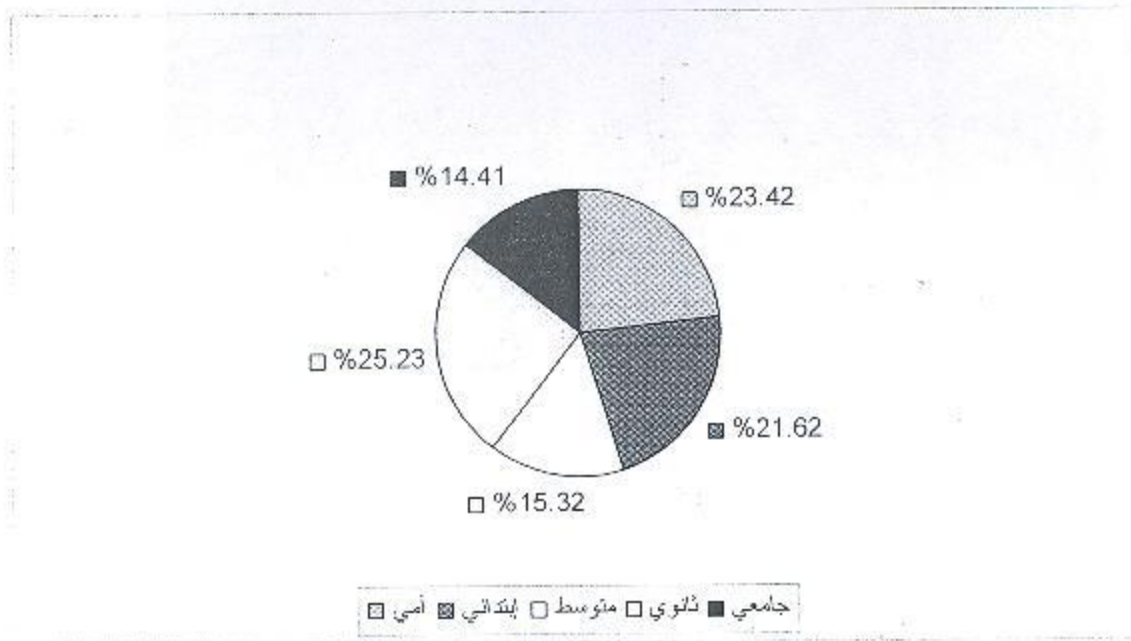
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى
23.42	26	أمي
21.62	24	ابتدائي
15.32	17	متوسط
25.23	28	ثانوي
14.41	16	جامعي
% 100	111	المجموع

أما توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 25.23% من مجموع أفراد العينة لهم مستوى تعليمي ودراسي ثانوي، ويليهما في المرتبة الثانية المبحوثين الذين ليس لهم مستوى تعليمي بنسبة 23.42%، ونسبة 21.62% الأفراد العينة الذين لهم مستوى دراسي ابتدائي، بينما نسبة 15.32% من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي متوسط، وفي المرتبة الأخيرة لأفراد العينة لهم مستوى تعليمي ودراسي جامعي بنسبة 14.41%.

ويمكن تفسير تركيز أفراد العينة في تفاوت في مستوى التعليم الثانوي، وعمال بدون مستوى تعليمي، ومستوى تعليمي ابتدائي، يعود هذا كما أشرنا سابقاً إلى تقدم سن أفراد العينة وقدم إنشاء المصنع إلى فترة السبعينات، الأمر الذي يلزم المنظمة توظيف اليد العاملة في تلك الفترة التي تتميز بطابع سوسولوجي شبه حضري للمجتمع المتواجد فيه.

وكذا اعتماد أفرادها على الأعمال الفلاحية، وكذا يعكس الظروف المعيشية الصعبة التي تمنع استكمال هؤلاء لدراساتهم، وخاصة أن الأعمال الفلاحية تتطلب نمط الأسرة الممتدة، وكذا أن هؤلاء أغلبهم موجهون إلى الأشغال اليدوية داخل المصنع، والقيام بمختلف الأعمال التي تتطلب جهد عضلي لاعتبار طبيعة المصنع الإنتاجي.

شكل رقم (24) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



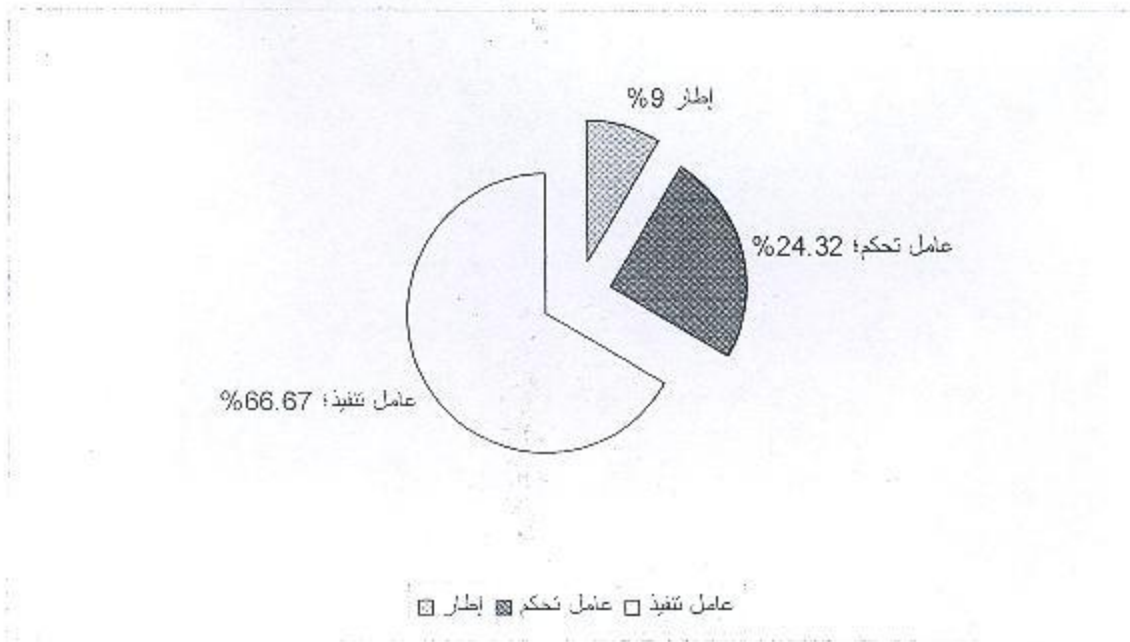
جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب:

نوع المنصب	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	10	09
عامل تحكم	27	24.32
عامل تنفيذ	74	66.67
المجموع	111	% 100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة التي جمعت عنها استمارات البحث تتوزع حسب الفئات السوسيو مهنية لفئة الإطارات تمثل نسبة 9% بعشرة إطارات من مجموع 111 مبحوث، ونسبة 42.32% من الفئة المهنية لعمال التحكم تشكل 27 عامل تحكم، وفئة عمال التنفيذ الفئة المهنية لعمال ب 74 عامل من مجموع أفراد العينة.

ويمكن تفسير ذلك التفاوت باعتبار طبيعة المصنع الإنتاجي الذي يستلزم وجود الكفاءات المهنية على مستوى العمل على آلات النسيج، وكذا طبيعة العمل الذي تتطلب الجهد العضلي داخل المؤسسة مما يلزم تواجد أكثر لعمال التنفيذ ثم التحكم ثم الإطارات.

شكل رقم (25) توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب:



جدول رقم (09) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة :

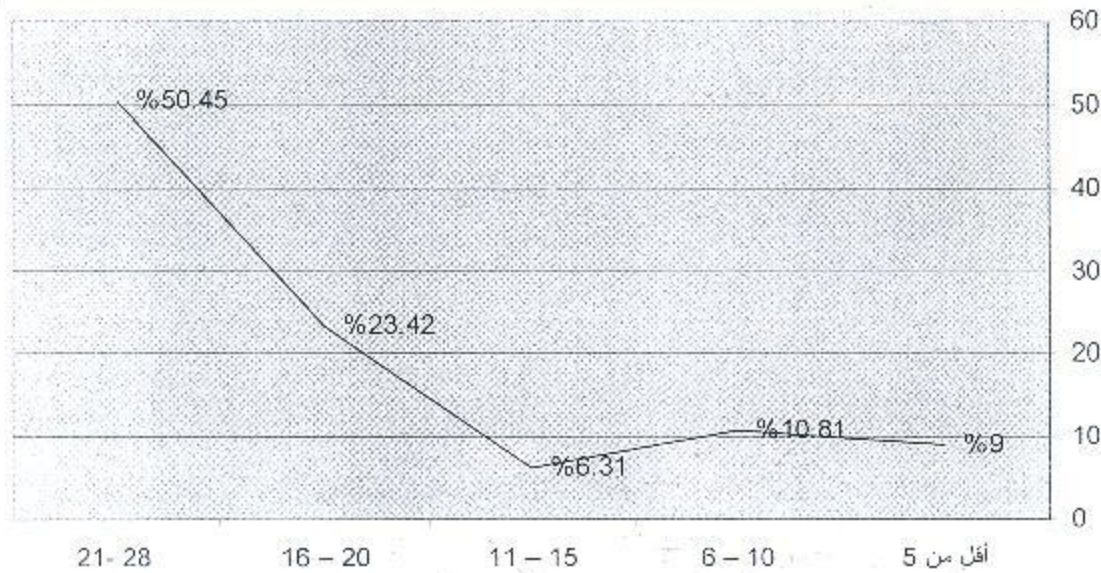
الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5	10	09
6 - 10	12	10.81
11 - 15	07	6.31
16 - 20	26	23.42
21 - 28	56	50.45
المجموع	111	100 %

يعتبر عامل الأقدمية مهم لمعرفة خصائص النسق الثقافي المعزز من طرف القيادة الإدارية وفقاً لمرووسيتها، كون الثقافة التنظيمية تمثل نمط حياة أو ذاكرة للمؤسسة تتكون عبر تاريخها أو تتماشى مع عمرها، وكون أن الثقافة هي تراكمية، وأنها تعطي للمؤسسة الصناعية صفة مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية لتطبيع السلوك التنظيمي الواعي لأفرادها.

حيث تبين البيانات الإحصائية لهذا الجدول ارتفاع مدة الأقدمية بشكل عام لكل الفئات العمرية، نجد نسبة 50.45% من أفراد العينة أقدميتهم في المؤسسة ما بين 21 - 28 سنة ونسبة 23.42% من أفراد العينة تمتد أقدميتهم بين 16-20 سنة، بينما الأقدمية المحصورة بين 6 إلى 10 سنوات تشكلها نسبة 10.81% من أفراد العينة، وفي المراتب الأخيرة نجد نسبة 9% من أفراد العينة لا تتجاوز أقدميتهم 5 سنوات، أما نسبة 6.31% من أفراد العينة تتحصر أقدميتها بين 11-15 سنة.

نفسر هذا التقدم في سنوات الأقدمية العمل لأفراد العينة داخل المنظمة بعامل تقدم سن هؤلاء كما أشرنا سابقاً، مما قد يفيدنا من خلالهم إلى معرفة خصائص النسق الثقافي الموجود داخل المؤسسة وفقاً للممارسات التنظيمية لقيادتهم الإدارية، وكذا تحديد أهم السلوكات التنظيمية التي عمل قادة هؤلاء على تنشئتهم عليها، عبر عمر عمل هؤلاء داخل المنظمة الصناعية «تيندال».

شكل رقم (26) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة:



جدول رقم (10) توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف:

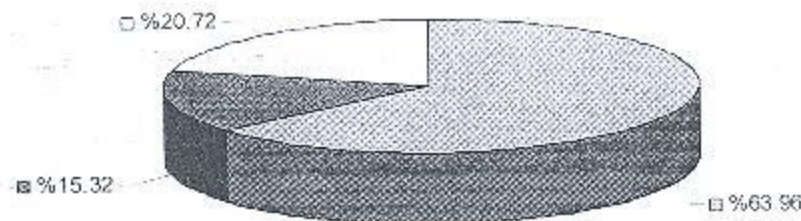
طريقة التوظيف	التكرار	النسبة المئوية %
عن طريق تقديم طلب	71	63.96
عن طريق مسابقة	17	15.32
بواسطة شخص تعرفه	23	20.72
المجموع	111	% 100

في حين كيفية التحاق المبحوثين بالمؤسسة، نجد نسبة 63.96% من أفراد العينة 111 مبحوث (ة) أجابوا أنه قد تم توظيفهم بالمؤسسة عن طريق تقديم طلب أي عن طريق التوظيف المباشر، ثم في المرتبة الثانية نجد أن الذين تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق وسائط أو معارفهم الشخصية تشكل نسبة 20.72% من أفراد العينة، وفي المرتبة الأخيرة أفراد العينة الذين تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقة وتمثل نسبة 15.32%.

حيث يمكن تفسير هذا التفاوت في النسب في طريقة التوظيف، التي تشير إلى أن أغلب طرق التوظيف عن طريق التوظيف المباشر، يمكن تبريره إلى الفترة التي تم استحداث فيها المصنع التي تقل فيها اليد العاملة التي كانت تتواجد في الأرياف للعمل الفلاحي، لهذا الاحتياج تم اللجوء إلى التوظيف المباشر.

أما التوظيف عن طريق الوساطة أو المعارف، وذلك يرجع إلى التقسيم الإداري المتأخر لاستحداث الولاية في انفصالها على ولاية سطيف، مما جعلها أرض خصبة لممارسة هذه السلوكات واستغلال استحداثها، وكذا بعدها عن طريق تواجدها إدارات مراكز اتخاذ القرار مما سهل إلى هؤلاء إلى ممارسة « Les intervention ».

شكل رقم (27) توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف:



.....

الفصل 7

القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير النسق الثقافي
 للمنظمة الصناعية تيندال

.....

1.7. القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة المناخية:

جدول رقم (11) يبين نوع جو العمل الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
9.91	11	10.81	08	11.11	03	-	-	عدم وضوح طبيعة العمل الذي تقوم به	نعم	
12.61	14	14.86	11	11.11	03	-	-	كثرة تدخل الآخرين في عملك		
5.41	06	2.70	02	7.41	02	20	02	تشعر بزيادة اعتمادك على الآخرين		
24.32	27	20.27	15	29.63	08	40	04	يتم تكليفك بأعمال متناقضة من عند الرؤساء		
24.32	27	22.97	17	37.04	10	-	-	عدم وضوح طبيعة العمل الذي تقوم به	لا	
13.51	15	13.51	10	3.70	01	40	04	كثرة تدخل الآخرين في عملك		
4.50	05	6.77	05	-	-	-	-	تشعر بزيادة اعتمادك على الآخرين		
5.41	06	8.11	06	-	-	-	-	يتم تكليفك بأعمال متناقضة من عند الرؤساء		
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع		

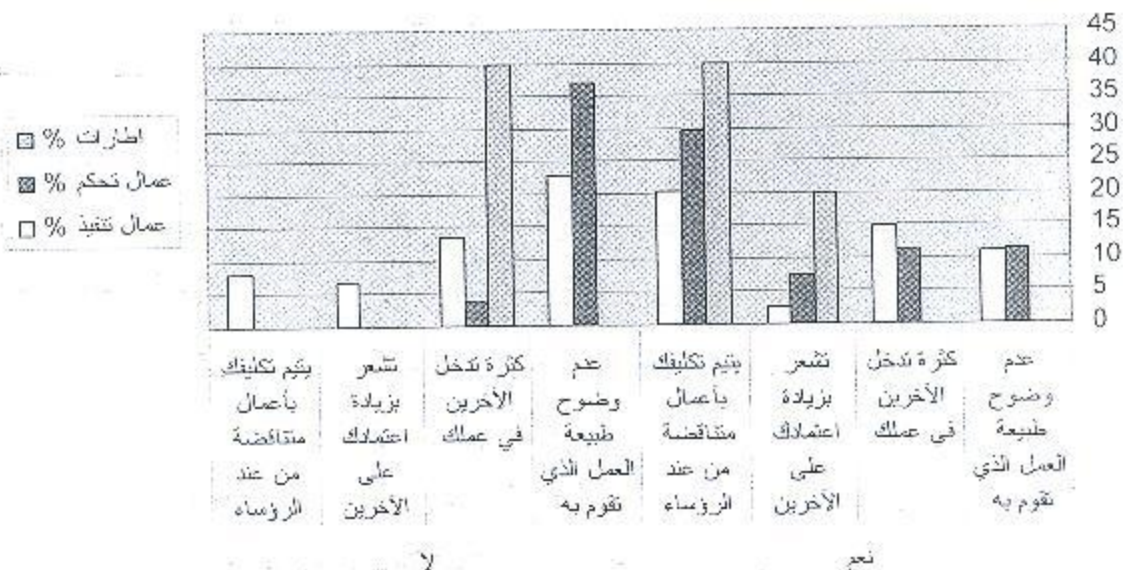
الهدف من هذا السؤال هو تحديد نوع جو المناخ الاجتماعي الذي تعمل القيادة الإدارية على تعزيزه، وذلك باقتراح أربعة بدائل للمرؤوسين بإجابات مغلقة، يحدد من خلالها نوع جو العمل الذي يعيش فيه مع مرؤوسه، لمحاولة تفسير تلك الخصائص المحددة وعلاقتها بتعزيز بعض السلوكيات التنظيمية المرتبطة بالثقافة المناخية، حيث نجد 20% من الفئة السوسيو مهنية للإطارات تعبر عن نوع جو عمل تشعر فيه بزيادة اعتمادها على الآخرين في تنفيذ مهامها، ونسبة 40% من هذه الفئة تعمل في جو عمل يتم تكليفهم بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء، ونسبة 40% من نفس الفئة فإنها تعمل في جو عمل ليس فيه من يتدخل في انجاز أعمالهم.

بينما الفئة السوسيو مهنية لعمال التحكم تحدد جو العمل مع قيادتها الإدارية انه يتميز بوضوح طبيعة العمل الذي تقوم به بنسبة 37.04%، ويتميز بأنه جو عمل يم فيه تكليفهم بتنفيذ أعمال متناقضة من عدد من الرؤساء بنسبة 29.63%، ونسبة 11.11% من أفراد هذه الفئة أنهم يعملون في جو عمل يتميز بوضوح طبيعة الأعمال التي يقومون بها، وبنفس النسبة انه جو عمل يتميز بتدخل الآخرين في عملهم، كما انهم يجيبون ان جو العمل مع قيادتهم الإدارية يشعرون فيه بزيادة اعتمادهم على الآخرين في العمل بنسبة 7.41% ونسبة 3.70% من أفراد العينة يعبرون عن قلة تدخل الآخرين في أعمالهم.

في حين الفئة السوسيو مهنية لعمال التنفيذ تحدد خصائص جو العمل المعزز من طرف قيادتها الإدارية وفق البدائل المقترحة، يتميز بوضوح طبيعة العمل الذي يقومون به وذلك بنسبة 22.97%، وانه يتم فيه تكليفهم بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء بنسبة 20.27%، في مقابل نسبة 13.51% من أفراد العينة تحدد جو عمل يتميز بعدم تدخل الآخرين في أعمالهم، ونسبة 10.81% من أفراد العينة تجيب بعدم وضوح طبيعة العمل الذي تقوم به، ويجيب 8.10% من أفراد العينة انه يتم تكليفهم بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء، ونسبة 6.77% من أفراد العينة تشعر بعدم زيادة اعتمادها على الآخرين في العمل.

يمكن التعبير عن هذه البيانات الميدانية من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (28) يبين نوع جو العمل الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم



من خلال هذه المعطيات الميدانية نستنتج أن لسلوك القيادة الإدارية اثر على نوع جو العمل داخل المنظمة، يتميز بثقافة مناخية يتم فيها تكليف المرؤوسين بأوامر متناقضة من عدد من القيادة الإدارية عبر عن هذا 27 مبحوث من أفراد العينة، مما يفسر قلة التنسيق بين مختلف الأطراف القيادية في المنظمة الصناعية في عملية التسيير، كما يفسر وجود قيادة إدارية تعمل على إظهار طابعها الرسمي السلطوي للمنصب المشغول، وليس على عملها على إصدار أوامر متناسقة تعمل على تنسيق جهود العمل كقدرة جماعية للعمل، لأن اختلاف إصدار الأوامر يضعف مبادرة العمال في انجاز مهامهم كسلوك تنظيمي يعبر عن ثقافة مناخية تعزز فيها سلوكيات المبادرة، كما يضعف انتمائهم باعتبار قيادتهم الإدارية ليس لها وحدة الأمر في تسيير المنظمة.

جدول رقم (12) القيادة الإدارية و بناء جو العمل الجماعي و خصائصه وفق المبحوثين:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
11.71	13	12.16	09	11.11	03	10	01	التشاور مع المسؤول حول العمل		نعم
11.71	13	9.46	07	14.81	04	20	02	التفاهم و ابداء الرأي		
15.32	17	13.51	10	18.52	05	20	02	التعاون جماعيا بين العمال		
14.41	16	16.22	12	11.11	03	10	01	لا يحدد		لا
11.71	13	14.86	11	3.70	01	10	01	أسلوب التسلط و فرض الرأي		
13.51	15	12.16	09	18.52	05	10	01	العمل الفردي و عدم المشاركة		
9	10	9.46	07	7.41	02	10	01	اللامبالاة بمسؤولية التسيير و عدم الانسجام مع العمال		
12.61	14	12.16	09	14.81	04	10	01	لا يحدد		
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع		

يعتبر عمل القيادة الإدارية لتعزيز جو العمل الجماعي أساس خلق ثقافة مناخية تعزز القدرة على التعاون معا لتوازن النسق الاجتماعي.

حيث تم طرح سؤال مغلق لهذا، مع الطلب من المبحوثين أن يحدد خصائص ذلك في كلتا الحالتين، فمن خلال المعطيات الميدانية نجد أن:

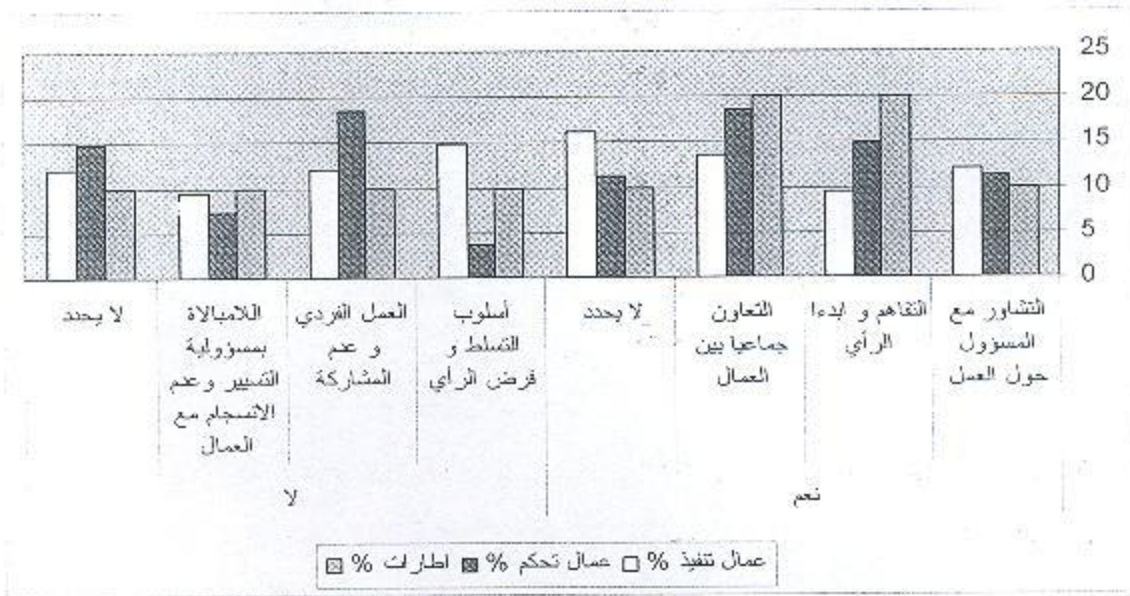
الفئة العمالية للإطارات منها يجيب بوجود جو للعمل الجماعي، يحددون هذا الجو بأنه يتميز بانتقاهم وإبداء الرأي بنسبة 20%، وبنفس النسبة أنه يتميز بالتعاون جماعيا بين العمال، ويتميز بالتشاور مع المسؤول حول العمل بنسبة 10%، أما من هذه الفئة من يصرح بوجود جو عمل جماعي لكن لا يحدد صفة لذلك بنسبة 10%، وفي نفس الفئة نجد منها ما ينفي وجود جو عمل جماعي، حيث يتميز ذلك الجو المعزز بنسب متساوية 10% بأسلوب التسلط وفرض الرأي، والعمل الفردي وعدم المشاركة، واللامبالاة بمسؤولية التسيير وعدم الانسجام مع العمال، والفئة العمالية من لا تحدد أي صفة بنسبة 10%.

أما الفئة العمالية لعمال التحكم فتجيب بوجود جو العمل الجماعي يتميز بالتعاون جماعيا بين العمال بنسبة 18.52%، ولتقاهم وإبداء الرأي بنسبة 14.81%، وبالتشاور مع المسؤول حول العمل بنسبة 11.11%، وبنفس النسبة من الفئة تقر بوجود جو عمل جماعي لكن لا تحدد الصفة، وفي نفس الفئة من يرفض وجود جو عمل جماعي، ذلك لأن جو العمل الحالي يتميز بالعمل الفردي وعدم المشاركة أجاب عنه نسبة 18.52%، وباللامبالاة بمسؤولية التسيير وعدم الانسجام مع العمال بنسبة 7.41%، وبأسلوب التسلط وفرض الرأي بنسبة 3.70%، ومن الفئة من يقر بعدم وجود جو عمل جماعي لكنه لا يحدد الصفة.

في حين فئة عمال التنفيذ تصرح بتعزيز جو عمل جماعي يتصف بالتعاون جماعيا بين العمال بنسبة 19.51%، وبالتشاور مع المسؤول حول العمل بنسبة 12.16%، وبالتقاهم وإبداء الرأي بنسبة 9.46%، وبنسبة 16.22% تقر بوجود جو عمل جماعي لكن لا تحدد الصفة له، وفي نفس الفئة من ينفي وجود جو عمل جماعي، وذلك أن الجو الحالي يتميز بأسلوب التسلط وفرض الرأي بنسبة 14.86%، والعمل الفردي وعدم المشاركة بنسبة 12.16%، وباللامبالاة بمسؤولية التسيير وعدم الانسجام مع العمال بنسبة 9.46%، ومن نفس الفئة من ينفي وجود جو عمل جماعي ولكن لا يحدد له الصفة، حيث يمكن تشكيل هذه المعطيات الميدانية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (29) القيادة الإدارية و بناء جو العمل الجماعي و خصائصه وفق

المبحوثين

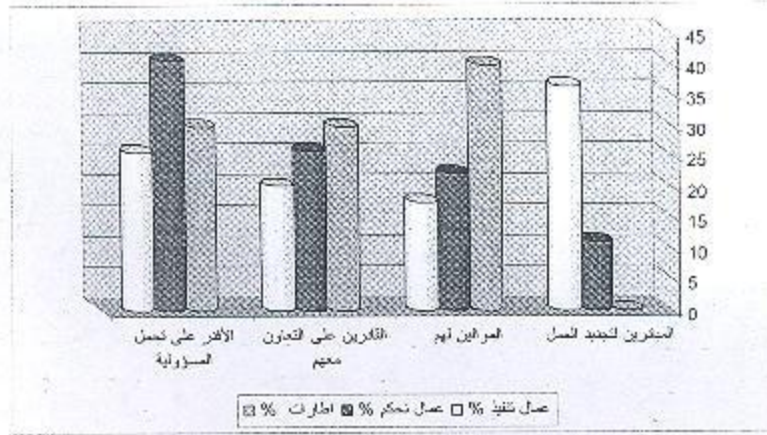


يتضح من هذه البيانات أن جو العمل الجماعي يتجسد أكثر بين العمال بعضهم ببعض، وضعف تعزيزه بين العمال وقيادتهم في تشاور وإبداء للرأي بينهم، كما أنه يتضح وجود مناخ تنظيمي يتسم بتعزيز الروح الفردية في العمل والتفرد بالسلطة دون مراعاة إلى انسجام مع العمال، مما قد يعزز مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات اجتماعية تعزز معايير للفردية، وتنمية لمركز سلطة المسؤول، وعدم تعزيز قدرة للنسق التفاعلي بين العمال وقيادتهم الإدارية.

جدول رقم (13) يبين الأشخاص المتميزين لدى القيادة الإدارية:

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إدارات		الفئة العمالية
	%	ك	%	ك	%	ك	
27.03	30	36.49	27	11.11	03	-	المبادرين لتجديد العمل
20.72	23	17.57	13	22.22	06	40	الموالين لهم
22.52	25	20.27	15	25.93	07	30	القادرين على التعاون معهم
29.73	33	25.67	19	40.74	11	30	الأقدر على تحمل المسؤولية
100	111	100	74	100	27	100	المجموع

شكل رقم (30) يبين الأشخاص المتميزين لدى القيادة الإدارية:



إن تمييز القيادة الإدارية لهؤلاء العمال حسب الفئات السوسيو مهنية فهو تعزيز لمجموعة من السلوكيات التنظيمية، لتحديد جو العمل وطبيعة الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، فبتشكيل تلك النسب حسب الإجابات، وبتقاطعها لتحديد مناخ تنظيمي معين نستنتج بأن القيادة الإدارية تعزز سلوكيات تحميل مسؤولية الأفراد لأعمالهم، صرح بهذا 33 فرد من العينة الكلية لمختلف الطبقات، بينما تقل نسبة الإجابة لبديل المبادرة لتجديد العمل والقدرة على التعاون، مما قد يعزز علاقات للحذر، والإتباع الحرفيين للإجراءات العمل، والتركيز على معايير محددة للعمل وفق ما حددته الإدارة أو المسؤول المباشر، وذلك أن العامل الذي يكلف بأعماله هو الذي ينفذها على أساس بطاقات تقنية للعمل، هذا يعزز علاقات عمل رسمية أكثر من علاقات التعاون، وعلاقات اجتماعية ذات طابع إنساني بين العمل لتشكيل نسق تفاعلي يبني قدرة للتعاون بين الأفراد.

وكذلك بتعزيز سلوكيات الانتماء للقائد الإداري، مما يبين أن القيادة تطلب تبعية أفرادها لها، وقيادة إدارية تركز على استعمال السلطة، كطلب إذعان مرؤوسيهيها لها، مما يبني جو اجتماعي جاف في العمل يخلو من علاقات إنسانية يتصف بها القائد الإداري.

جدول رقم (14) جو العمل وعلاقته بمناقشة خلافات العمل علنا وفق نظرة المبحوثين

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
10.81	12	10.81	08	7.41	02	20	02	يتميز بحرصه على حسن سير العمل	نعم
09	10	6.76	05	14.81	04	10	01	اتخاذ القرار بالمشاركة ومناقشة فكرة العمل	
7.21	08	8.11	06	7.41	02	-	-	قريبا من ميدانيا لتوجيه العامل	
11.71	13	13.51	10	7.41	02	10	01	يتميز بتحديد الدقيق للمسؤوليات	
12.61	14	10.81	08	18.52	05	10	01	لا يحدد	
9.91	11	10.81	08	7.41	02	10	01	لأنه يعتبر مناقشة مشاكل العمال مضيعة للوقت	لا
8.11	09	8.11	06	3.70	01	20	02	التفرد في اتخاذ القرار في شكل سلطوي	
7.21	08	8.11	06	7.41	02	-	-	لا يستطيع مواجهة ويتهرب من مناقشة خلافات العمل	
8.11	09	9.46	07	7.41	02	-	-	يهمه سير العمل فقط	
15.32	17	13.51	10	18.51	05	20	02	لا يحدد	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

يعبر سلوك القيادة الإدارية على مناقشة خلافات العمل علنا، هو تعزيز نسق تفاعلي جديد في إطار ترتيب للروابط الاجتماعية بين العمال كعلاقات اجتماعية بين مرؤوسيهها، وذلك أنه في مناقشات تلك الخلافات إنتاج لمعايير، أو قاعدة مرجعية للتصرف لوضع أطر للتعاون، والتكيف الداخلي في احترام لهذه المعايير، تحدد نمط للحياة الاجتماعية داخل المنظمة.

فمن خلال المعطيات الإحصائية للجدول نجد أن:

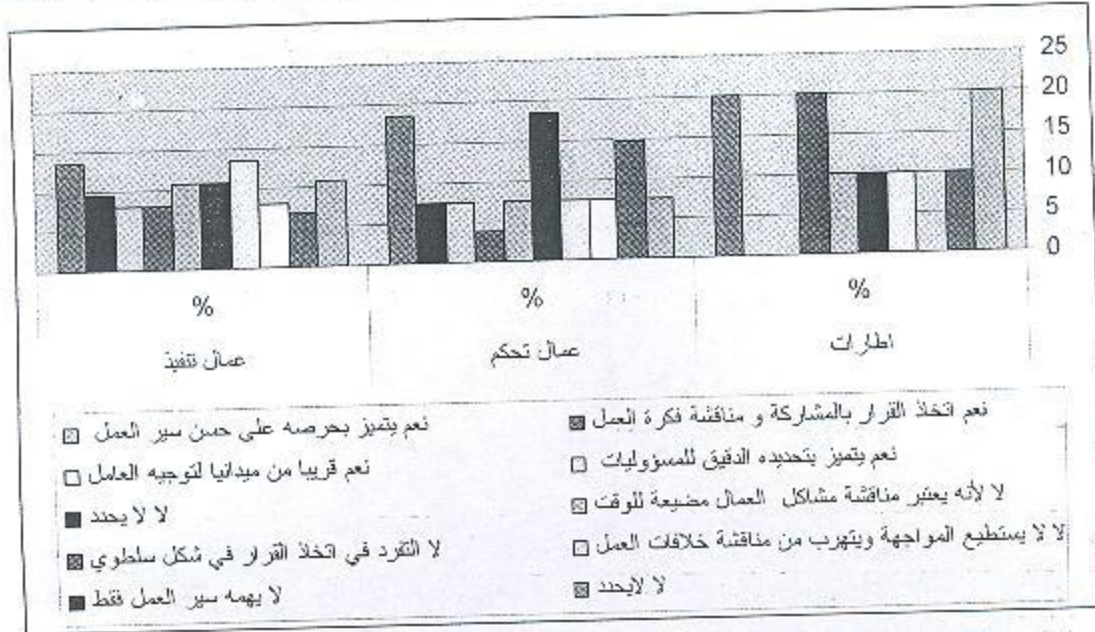
الفئة السوسيو مهنية للإطارات تجيب بأن قيادتها الإدارية تعمل على مناقشة خلافات العمل، حيث تغل نسبة 20% من العينة ذلك بأن قائدهم الإداري يتميز بحرصه على حسن سير العمل، ونسبة 10% من نفس العينة تصرح بأن جو العمل يتسم باتخاذ القرار بالمشاركة بمناقشة فكرة العمل، بينما نسبة 10% من العينة ترى أن قائدها الإداري يخلق جو يتميز بالتحديد الدقيق للمسؤوليات، ونسبة 10% منها تقر بوجود جو ملائم لكن بدون

تعليل، وفي المقابل من نفس الفئة العمالية تصرح بعدم وجود جو عمل يمكن من مناقشة خلافات العمل علنا، تعلل هذا بنسب مختلفة، فنسبة 10% ترجع ذلك إلى أن قيادتها الإدارية ترى أن مناقشة خلافات العمل مضيعة للوقت، ونسبة 20% من العينة تعلل ذلك بسبب أن قيادتها الإدارية تركز على التفرد في اتخاذ القرار في شكل سلطوي بينما 20% منها لا يعلل، أم الفئة السوسيو مهنية لعمال التحكم منها ما يجيب أن قيادتها الإدارية تعمل على تعزيز جو عمل يمكن من مناقشة خلافات العمل علنا، لأن قيادتها الإدارية تتميز باتخاذ القرار بالمشاركة لمناقشة فكرة العمل بنسبة 14.81% من العينة، وبنفس النسبة 7.14% من العينة يعلل كل منهم، الأولى تصرح أن قائدها الإداري يتميز بحرصها على حسن سير العمل، والأخرى ترى لأن قائدها الإداري يكون قريبا منا ميدانيا لتوجيه العمال، والأخيرة ترى أنه يتميز بالتحديد الدقيق للمسؤوليات، ومن نفس عينة عمال التحكم تنفي وجود جو اجتماعي يساعد على مناقشة خلافات العمل بنسبة 18.51% من العينة لكن لم تعلل ذلك، إلا أن نسبة 7.41% من العينة ترجع ذلك لسبب أن قيادتها الإدارية تعتبر مناقشة خلافات مضيعة للوقت، وبنفس النسبة تصرح بأن ذلك كون قائدها الإداري لا يستطيع المواجهة ويتهرب من مناقشة الخلافات، ونسبة 3.70% يكمن في قيادتها الإدارية تتميز بالتفرد في اتخاذ القرار بشكل سلطوي، ونسبة 7.41% لأن قائدها الإداري يهمله سير العمل فقط.

في حين الفئة السوسيو مهنية لعمال التنفيذ منها من يجيب بأن هناك جو عمل ملائم لمناقشة خلافات العمل، بنسبة 10.81% من العينة تجيب بنعم لكن بدون تعليل أو تحديد نحو العمل، ونسبة 13.51% تجيب لأن قيادتها الإدارية تتميز بالتحديد الدقيق لمسؤوليات، ونسبة 10.81% لأن قيادتها الإدارية تتميز بالحرص على حسن سير العمل، ونسبة 8.11% لأن قيادتها الإدارية تتميز بالحرص على حسن سير العمل، ونسبة 6.76% تبرر بأن قائدها الإداري يتميز باتخاذ القرار بالمشاركة ومناقشة فكرة العمل، ومن نفس الفئة العمالية منها من ينفي وجود جو عمل يساعد على مناقشة خلافات العمل بنسبة 13.15% من العينة، لكنها لا تحدد تعليل لإجابتها، ونسبة 10.81% يكمن ذلك في أن قائدها الإداري يعتبر مناقشة خلافات العمل مضيعة للوقت، ونسبة 9.46% من العينة ترجع ذلك إلى أن قائدها الإداري يهمله سير العمل فقط، ونسبة 8.11% السبب هو أن قائدها الإداري يتميز بالتفرد باتخاذ القرار بشكل سلطوي، وبنفس النسبة تجيب أن ذلك بسبب أن قائدها الإداري

لا يستطيع مواجهة في مناقشة خلافات العمل، حيث يمكن شرح هذه المعطيات من خلال الجدول الشكل التالي:

شكل رقم (31) جو العمل وعلاقته بمناقشة خلافات العمل علنا وفق نظرة المبحوثين



من خلال ما سبق يتضح أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز جو عمل يساعد على مناقشة خلافات العمل علنا، وذلك عن طريق أسلوبها في الحرص على حسن سير العمل، مما يفسر أن هذه القيادة الإدارية تركز الإجراءات التي تنظم العمل، مما قد يعزز جو روتيني في العمل، فتركيز على جانب بيروقراطي أكثر من جانب اجتماعي مشارك، أجاب عن ذلك 13 فرد من العينة.

بينما من القيادة الإدارية من تعزز جو عمل لاتخاذ القرار من خلال مشاركة العمال، مما يفسر تعزيز القيادة الإدارية لسلوكيات المبادرة في العمل و ابداء المشاركة في العمل أجاب عن ذلك 10 أفراد من العينة، بينما يعزز جو عمل لمناقشة خلافات العمل وذلك يقرب القائد الإداري من العمال وذلك باعتبار عمال التحكم والتنفيذ التي تكون عادة أكثر على مستوى الورشات، يفسر هذا حرص القيادة الإدارية مردوية العمال في الانتاج.

وكذا من القيادة الإدارية من لا يعزز جو عمل لمناقشة خلافات العمل علنا، وذلك لأنه يرى أن مناقشة خلافات العمل مضيعة للوقت، مما يفسر أن جو العمل يتسم بالضغط على مستوى العلاقات، مما قد لا ينتج معايير جديدة لسلوك، بتنظيم الروابط الاجتماعية

للعمال لتنمية قدرة تعاونية على العمل أجاب على ذلك 11 فرد من العينة، ومنهم من يتميز بالثقة في اتخاذ القرار مما يفسر تغيب سلوكيات المبادرة للعمل، أجاب عن ذلك 09 من أفراد العينة، أو من يهمله سير العمل فقط مما يفسر اعتبار العامل مجرد آلة إنتاج أجاب عن هذا 09 أفراد من العينة، أو وجود قيادة إدارية لا تستطيع المناقشة، وتتهرب من مواجهة العمال أجاب عن هذا 08 أفراد من العينة.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على مناقشة خلافات العمل وفق إجراءات رسمية وتحديد لمعايير العمل، وتحديد دقيق للمسؤوليات، و ترفض ذلك كذلك بجانب رسمي لتفرد بالسلطة ورفض لمناقشة خلافات العمل باعتبارها تضيع الوقت.

جدول رقم (15) طريقة حل الخلافات الداخلية بين العمل من طرف القيادة الإدارية:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23.42	26	27.03	20	11.11	03	30	03	التدخل باستخدام السلطة
37.84	42	41.89	31	37.04	10	10	01	إرضاء الأطراف و تجنب الخلاف
38.74	43	31.08	23	51.85	14	60	06	بمعالجتها عن طريق النقاش
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

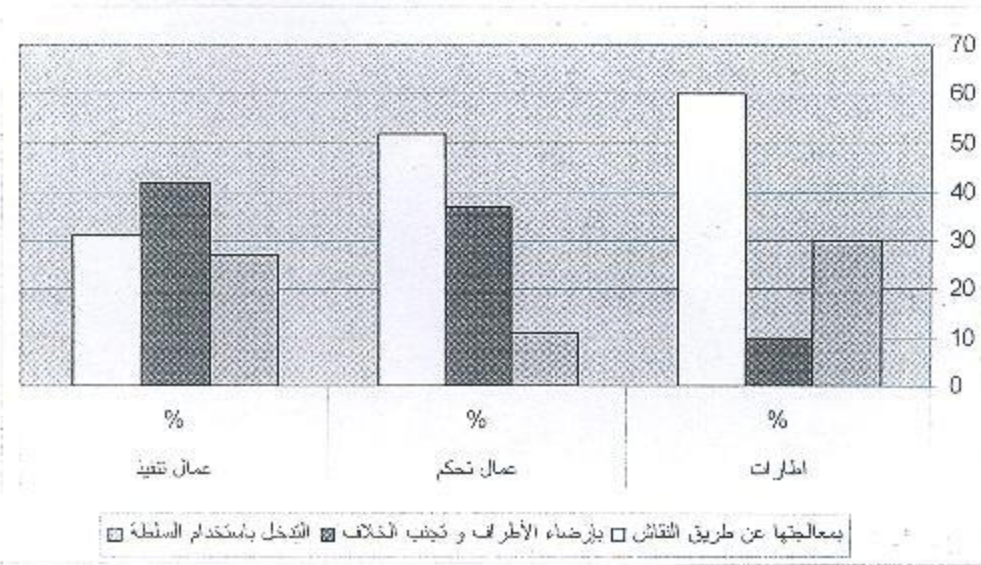
تعتبر طريقة تدخل القيادة الإدارية في حل الخلافات الداخلية للعمال هي إعادة ترتيب للروابط الاجتماعية بين العمال، وتعزيز للنسق التفاعلي المنتج لثقافة تنظيمية، ومرجع لتوجيه السلوك التنظيمي، لهذا الغرض تم طرح سؤال ذو ثلاث بدائل يختار المبحوث واحد منها وبديل رابع مفتوح يضيف بديل لم يجده في البدائل المحددة.

حيث من خلال القراءة السوسولوجية للجدول نجد أن:

نسبة 60% من فئة الإطارات تجيب بأنه يتم حل الخلافات الداخلية عن طريق النقاش مع قيادتها الإدارية، ونسبة 30% من نفس العينة تصرح أنه يتم حل الخلافات الداخلية عن طريق تدخل القيادة الإدارية باستخدام السلطة، ونسبة 10% من نفس العينة تعمل القيادة الإدارية على إرضاء كل الأطراف وتجنب الخلاف، ونسبة 51.58% من فئة عمال التحكم تصرح أن قيادتها الإدارية تعمل على حل الخلافات الداخلية عن طريق النقاش، ونسبة 37.04% من العينة تحدد أن قيادتها الإدارية تحل خلافات العمل الداخلية

بارضاء الأطراف وتجنب الخلاف، ونسبة 11.11% من العينة تجيب أن قيادتها الإدارية تحل خلافات العمل الداخلية عن طريق التدخل باستخدام السلطة، ونسبة 41.89% من عمال التحكم تصرح أن قيادتها الإدارية تحل الخلافات الداخلية بين العمال عن طريق إرضاء الأطراف وتجنب الخلاف، ونسبة 31.08% تصرح أنه يتم حل الخلافات الداخلية بينها عن طريق النقاش، ونسبة 27.03% تحدد طريقة حل الخلافات الداخلية عن طريق تدخل قيادتها الإدارية عن طريق استخدام السلطة، وفي مجمل هذه الإحصائيات يتم تصميم الشكل الآتي:

شكل رقم (32) طريقة حل الخلافات الداخلية بين العمل من طرف القيادة الإدارية



تفسر هذه النسب أن القيادة الإدارية تعمل على الخلافات الداخلية بين العمال عن طريق النقاش بين الأطراف، حيث من خلال المقابلات مع العمال يقرون أنه يتم استدعائنا إلى المكتب المسؤول المباشر ويتم مناقشة ذلك، بإرضاء كل طرف لكن ذلك في الأمور التي لم تحدث، وإذا كان يتم تحويلها إلى أعلى هيكل تنظيمي عن طريق تقرير رسمي، مما قد يعزز من جو للتفاهم والتعاون في حل الخلافات البسيطة بين العمال، وجو للصراع في الخلافات الكبيرة.

وهنا يظهر دور القائد الإداري في دمج مختلف الاستراتيجيات الفردية، أو التبرمجة الذهنية لمختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل، لكن هنا تعجز القيادة الإدارية عن طريق المهارة القيادية في حلها، إلا عن طريق استخدام الإجراءات الرسمية.

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
31.53	35	37.84	28	18.52	05	10	02	برنامج فريق العمل الذي تنتمي إليه حسب بطاقة منصب العمل	نعم
27.93	31	28.38	21	29.63	08	10	02		
23.42	26	22.97	17	22.22	06	30	03		
17.12	19	10.81	08	29.63	08	30	03	لا	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

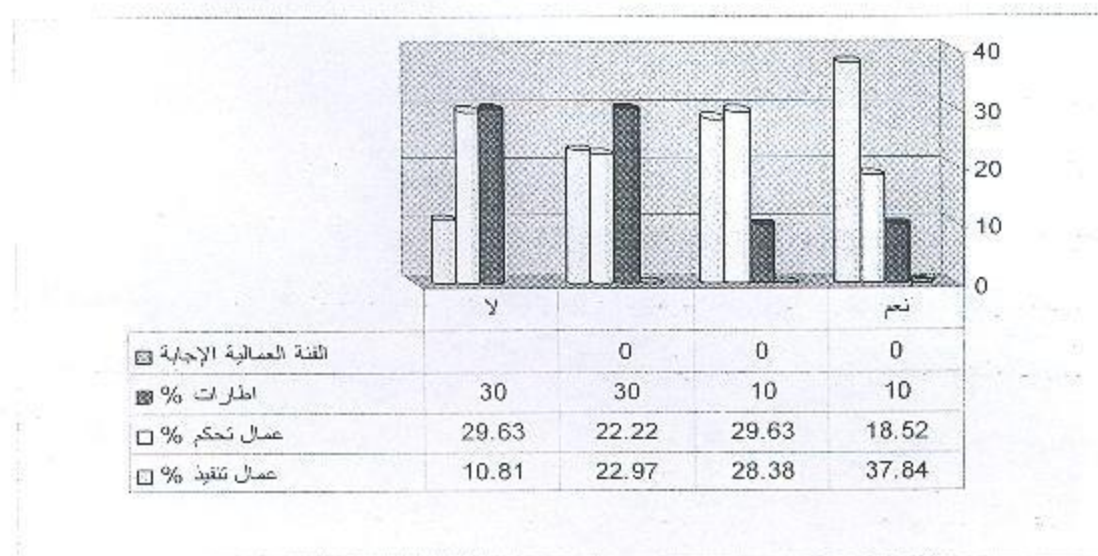
إن عمل القيادة الإدارية على تنظيم عمل مرؤوسيه، هو تعزيز لتجربة العمل وقاعدة للتصرف وفق هدف توازن النسق الاجتماعي، بتوجيه للعلاقات والروابط الاجتماعية للعمال لخلق قدرة جماعية للفعل، فمن خلال التمعن في الجدول السابق، يتضح أن أغلب أفراد العينة يحددون أن قيادتهم الإدارية تعمل على تنظيم أعمالهم، وذلك يفصل كالاتي:

نسبة 10% من فئة الإطارات تحدد أن قيادتها الإدارية تنظم عملها عن طريق برنامج فريق العمل الذي تنتمي إليه، وبنفس النسبة قيادتها الإدارية تنظم عملها عن طريق بطاقة منصب العمل، ونسبة 30% من العينة تصرح أن قيادتها الإدارية تنظم عملها من غير برنامج، ونسبة 29.63% من فئة عمال التحكم تصرح أن قيادتها الإدارية تنظم عملها عن طريق بطاقة منصب العمل، ونسبة 22.22% من العينة ينظم عملها بدون أي برنامج، ونسبة 18.52% ينظم عملها عن طريق برنامج فريق العمل الذي تنتمي إليه.

ونسبة 37.84% من فئة عمال التنفيذ تصرح بأنه ينظم عملها عن طريق برنامج فريق العمل الذي تنتمي إليه، وأخرى حسب بطاقة منصب العمل بنسبة 28.38% وأخرى ينظم عملها بدون أي برنامج عمل بنسبة 22.97%، بينما نسبة 30% من فئة الإطارات تصرح بعدم عمل قيادتها الإدارية على تنظيم عملها، مع نسبة 29.63% من فئة عمال التحكم، وإلى جانب نسبة 10.81% من عمال التنفيذ.

حيث من خلال الملاحظة الميدانية إلى الورشات هناك ضعف في تنظيمها وتظفها وحتى بالنسبة للمكاتب الإدارية الموجودة بداخلها، وكذا لوحظ إصدار أوامر على قيام العمال بأعمالهم بشفوية عن بعد أو بالإشارات، مما يفسر إلى جانب ما سبق أن القيادة الإدارية لا تعمل على تنظيم عمل مروضيها من خلال برنامج تحقق من خلاله بناء فريق عمل أو قاعدة للتصرف في العمل، مما يخلق تجربة جماعية للفعل يتم تنشئة العمال على إتباعها داخل المنظمة.

شكل رقم (33) يبين كيفية تنظيم القيادة الإدارية لعمل مروضيها



جدول رقم (17) يبين الوقت الذي يجد فيه المروضين حرية في العمل:

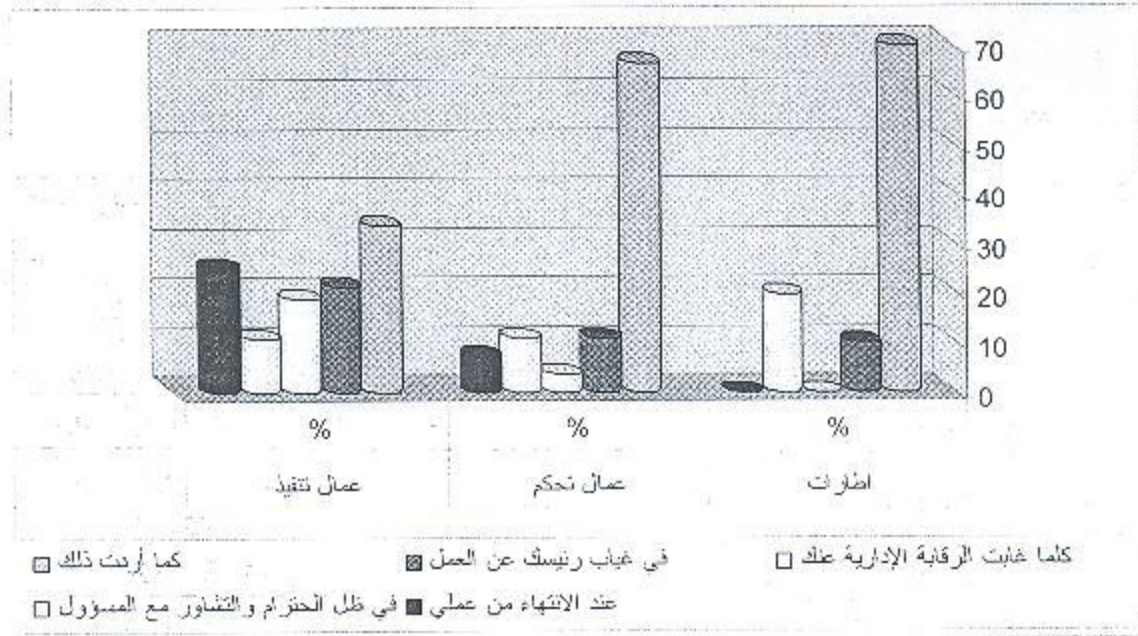
المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
45.05	50	33.78	25	66.66	18	70	07	كما أردت ذلك
18.02	20	21.62	16	11.11	03	10	01	في غياب رئيسك عن العمل
13.51	15	18.92	14	3.70	01	-	-	كلما غابت الرقابة الإدارية عنك
11.71	13	10.81	08	11.11	03	20	02	في ظل الاحترام والتشاور مع المسؤول
11.71	13	25.63	11	7.41	02	-	-	عند الانتهاء من عملي
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

الهدف من هذا هو معرفة ما إذا كان للعمال انضباط ذاتي للعمل، أو الانضباط في العمل عن طريق الرقابة في توجيه من المسؤول المباشر.

فمن خلال الجدول الإحصائي، تعبر الفئة السوسيو مهنية للإطارات أنها تجد حرية في عملها كلما أرادت ذلك بنسبة 70%، ونسبة 20% تجد حرية في العمل في ظل الاحترام والتشاور مع المسؤول، ونسبة 10% في غياب رئيسها عن العمل، أما الفئة السوسيو مهنية لعمال التحكم منها من يجد حريته في العمل كلما أراد ذلك بنسبة 66.66%، بينما نسبة 11.11% يجد حرية في العمل في ظل غياب قائده الإداري عن العمل، وبنفس النسبة من يجد حرية في العمل في ظل الاحترام والتشاور مع المسؤول، ونسبة 7.41% من العينة تجد حرية في العمل كلما أكملت عملها، ونسبة 3.70% تجد حرية في العمل كلما غابت الرقابة الإدارية عنها.

أما الفئة السوسيو مهنية لعمال التنفيذ منها من يجب أنه يجد حيرة في عمله كلما أراد ذلك بنسبة 33.78%، ونسبة 25.63% من العينة يجد حرية في عمله عند الانتهاء منه، ونسبة 21.62% يجد حرية في العمل في ظل غياب رئيسه عن العمل، ونسبة 18.92% يجد حرية العمل كلما غابت الرقابة الإدارية عنه، ونسبة 10.81% يجد حرية العمل في ظل الاحترام والتشاور مع المسؤول، يمكن توضيح هذه المعطيات في الشكل الآتي:

شكل رقم (34) يبين الوقت الذي يجد فيه المرؤوسين حرية في العمل:



من خلال ما سبق تفسر حرية العمال في العمل كلما أرادوا ذلك من خلال إجاباتهم، بعامل الأقدمية وتقدم سنهم مما جعلهم فئة عمالية على درجة من فهم طريقة

العمل، بينما نجدها تطلب الاحترام والتشاور مع المسؤول في العمل، لكن هناك نسب معتبرة في تحديد طريقة حرية العمل عندما يكون المسؤول غائب، وفي ظل غياب الرقابة الإدارية عن العامل، مما يوضح انه ضعف قاعدة الانضباط الذاتي للعامل، وعدم قدرة القيادة الإدارية على تعزيز هذه القدرة إلا عن طريق الجانب الرسمي والرقابة لتحقيق الانضباط في العمل، مما قد يعزز جو عمل يتسم بالضغط وروتينية الإجراءات والرقابة المستمرة.

جدول رقم (18) الأشياء التي يرغب فيها المبحوثين أن تتغير في جو العمل مع قيادتهم:

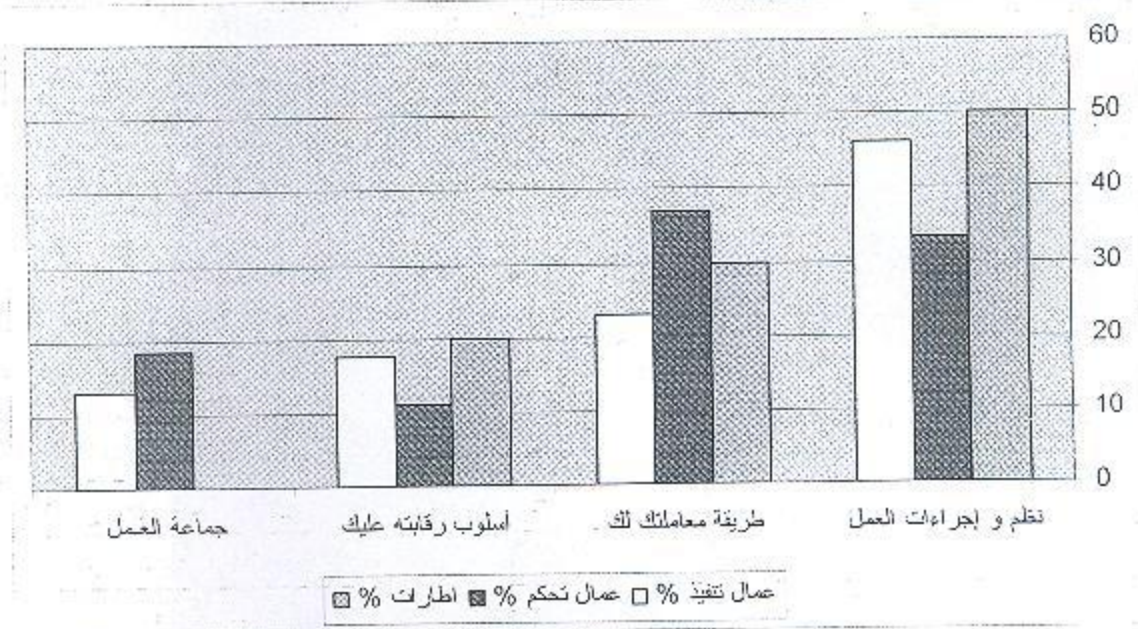
المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
43.24	48	45.96	34	33.33	09	50	05	نظم و إجراءات العمل
27.02	30	22.97	17	37.03	10	30	03	طريقة معاملتك لك
16.23	18	17.57	13	11.11	03	20	02	أسلوب رقابته عليك
13.51	15	13.14	10	18.52	05	-	-	جماعة العمل
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

الهدف من هذا السؤال هو معرفة المحددات لمناخ العمل، التي يرغب فيها المبحوث أن تتغير، وذلك بطرح سؤال ذو أربعة بدائل يختار منها الباحث وبدليل مفتوح يضيفه الباحث إذا لم يجد ضمن البدائل الأربعة المقترحة، فبقراءة الجدول نجد المبحوثين يجيبون عن الأشياء التي يريدونها أن تتغير في جو العمل، فئة الإطارات تحدد تغيير نظم وإجراءات العمل بنسبة 50%، ثم تليها طريقة معاملة رئيسها لها بنسبة 30%، ثم أسلوب رقبته عليها بنسبة 20%.

وفئة عمال التحكم تطلب تغيير طريقة معاملة رئيسها لها بنسبة 37.03%، ونسبة 33.33% تطلب تغيير نظم وإجراءات العمل، ونسبة 18.52% تفضل تغيير جماعة العمل. في حين فئة عمال التنفيذ تطلب تغيير نظم وإجراءات العمل بنسبة 45.96%، ونسبة 22.97% تطلب تغيير طريقة معاملة رئيسها لها، ونسبة 17.57% تطلب تغيير أسلوب رقابة رئيسها عليها، ونسبة 13.14% من العينة تطلب تغيير جماعة العمل، فيمكن شرح هذه المعطيات في الشكل التالي:

شكل رقم (35) الأشياء التي يرغب فيها المبحوثين أن تتغير في جو العمل مع

قيادتهم



نستنتج أن جو العمل الذي يعمل فيه المرؤوس يتسم بعمل القيادة الإدارية بالطرق التقليدية في التسيير، وهو التركيز على في روتينية نظم وإجراءات العمل، وأسلوب الرقابة المحكم، كما يتم بضغط معاملة القيادة الإدارية على مرؤوسيه، وهناك نسبة لا يستهان بها تفضل تغيير جماعة العمل "المنظمة"، هذا يفسر جو عمل يركز فيه على الإجراءات التقليدية في تسيير العمل.

جدول رقم (19) يبين خصائص أسلوب تسيير القيادة الإدارية:

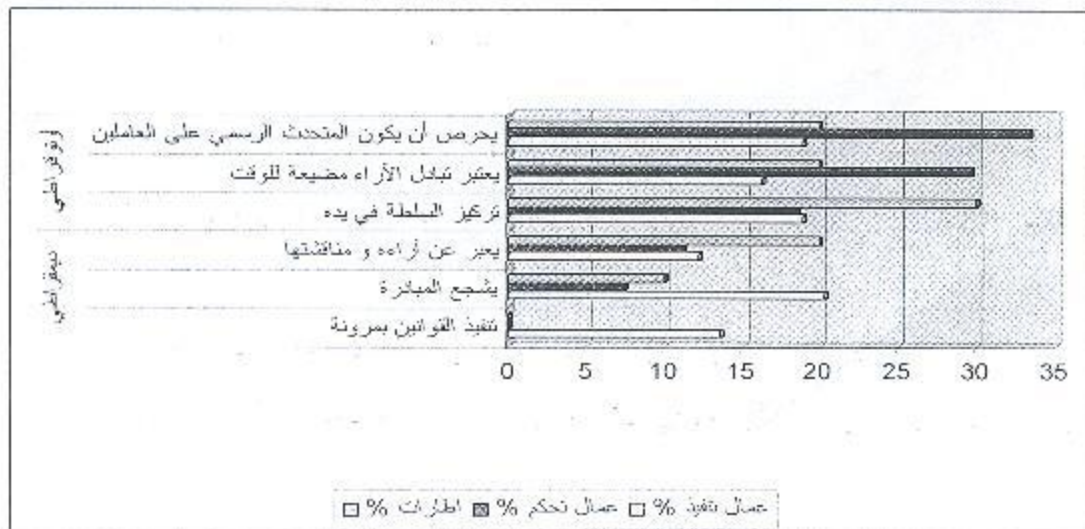
المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	الإجابة	
	%	ك	%	ك	%	ك			
9	10	13.51	10	-	-	-	تنفيذ القوانين بمرونة	بمفرط	
16.22	18	20.27	15	7.40	02	10	يشجع المبادرة		
12.61	14	12.16	09	11.11	03	20	يعبر عن آراءه و مناقشتها		
19.82	22	18.92	14	18.52	05	30	تركيز السلطة في يده	أوتوفاطري	
19.82	22	16.22	12	29.63	08	20	يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت		
22.52	25	18.92	14	33.33	09	20	يحرص أن يكون المتحدث الرسمي على العاملين		
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

من خلال دراسة جو العمل، طرح سؤال حول تحديد خصائص أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل داخل المنظمة، بتحديد نمطين من القيادة الإدارية يتضمن كل نمط ثلاثة بدائل لكل نمط، وإجابة مغلقة عنوان لتحديد نمط تسيير القيادة الإدارية.

فمن عينة الإطارات من يصرح بوجود قيادة أوتوقراطية تتصف بتركيز السلطة في يدها بنسبة 30% من العينة، ونسبة 20% تتصف قيادتها بحرصها على أن تكون المتحدثة الرسمية على العمال، وبنفس النسبة تحدد في قيادتها أنها تعتبر ديمقراطية تتصف بالتعبير عن آرائها ومناقشتها بنسبة 20%، ونسبة 10% من العينة تتصف قيادتها بتشجيع المبادرة، ومن عينة عمال التحكم من يجيب بوجود قيادة أوتوقراطية تتصف بتركيز السلطة في يدها بنسبة 14%، وبنفس النسبة تتصف كذلك بالحرص أن تكون المتحدثة الرسمية على العاملين، وبنسبة 12% تصرح بأن قيادتها الإدارية تعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت، وفي نفس العينة نجد من يحدد نمط تسيير قيادته الإدارية يتميز بالنمط الديمقراطي، وذلك من خلال وجود قيادة إدارية تعبر عن آرائها ومناقشتها بنسبة 11.11%، وقيادة إدارية تشجع المبادرة بنسبة 7.40%.

أما من عينة عمال التنفيذ من يحدد نمط التسيير الأوتوقراطي لقيادتهم، وذلك لاتصافها بتركيز السلطة في يدها بنسبة 18.92%، وحرصها على أن تكون المتحدثة الرسمية عن العاملين بنسبة 18.92%، ونسبة 16.22% تعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت، في المقابل نجد منها من يحدد نمط التسيير الديمقراطي لقيادته، وذلك لاتصافه بتشجيع المبادرة بنسبة 20.27%، وتنفيذ القوانين بمرونة بنسبة 13.51%، والتعبير عن آرائها ومناقشتها بنسبة 12.16%. فالشكل التالي يوضح هذه الخصائص القيادية:

شكل رقم (36) يبين خصائص أسلوب تسيير القيادة الإدارية



من خلال ما سبق نجد أن المناخ التنظيمي تسوده قيادة أوتوقراطية تتصف بتركيز السلطة في يدها ما يفسر تأكيد هذه القيادة على تنمية علاقات عمل تكون مهمتها التباعد أي علاقة رئيس مرؤوس، من خلال هذه العلاقة تحرص على أن تكون المتحدثة الرسمية على مرؤوسيتها مما يعيق تبادل الآراء، وبناء سلوكيات المبادرة والتشاور، وكذلك يعيق بناء جو اجتماعي للعمل يعتمد الترابط الفعلي للعمال كقدرة جماعية، وقيادة إدارية تعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت، وهذا ما يعزز عامل يركز أكثر على إرضاء قائده، دون اعتباره كشريك في حياة العمل داخل المنظمة، وضعف التسيير الديمقراطي يتصف بتشجيع المبادرة والتعبير عن آراءه ومناقشتها.

جدول رقم (20) تقييم إجراءات العمل المتبعة من طرف القيادة الإدارية ، من طرف

المرؤوسين

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
51.35	57	54.05	40	51.85	14	30	03	روتينية	
15.32	17	14.86	11	41.81	04	20	02	مشجعة	
7.21	08	8.11	06	3.70	01	10	01	معيقة للعمل	
6.31	07	5.41	04	7.41	02	10	01	مرنة	
09	10	8.11	06	11.11	03	10	01	هرمية	
10.81	12	9.46	07	11.11	03	20	02	مشاركة	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

الهدف من هذا السؤال هو تقييم إجراءات العمل المتبعة من طرف القيادة الإدارية لما لها من دور في بناء مناخ تنظيمي يعزز قدرة الجماعة للعمل، باقتراح بدائل تقييمه يختار المبحوث منها ما يقيم به مناخ عمله.

فمن خلال المعطيات الميدانية نجد:

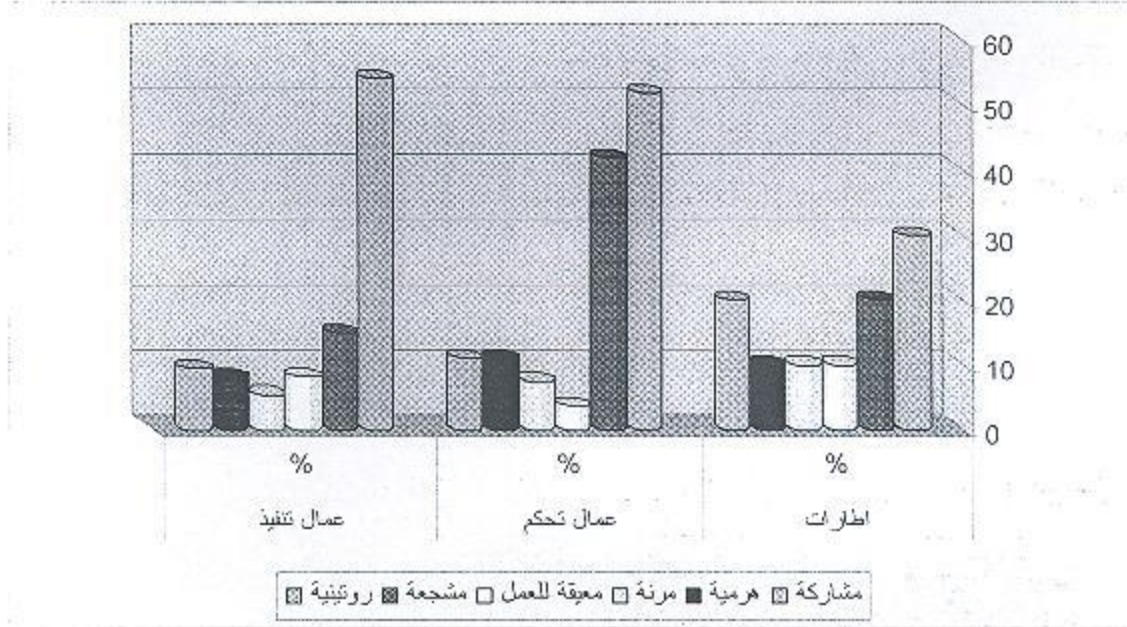
عينة الإطارات منها من يقيم إجراءات العمل بأنها روتينية بنسبة 30% رغم أنها مشاركة بنسبة 20%، وأنها مشجعة بنفس النسبة، ومعيقة بنسبة 10%، وبنسبة متساوية بأنها هرمية ومرنة.

أما عينة عمال التحكم تقيم إجراءات العمل بأنها روتينية بنسبة 51.85%، مشجعة بنسبة 41.81%، وبنسبة متساوية 11.11% بأنها هرمية ومشاركة، ونسبة 7.41% أنها

مرنة، ونسبة 3.70% أنها معيقة للعمل، وعينة عمال التنفيذ تقيم إجراءات العمل بأنها روتينية بنسبة 54.05%، ونسبة 14.86% بأنها مشجعة، ونسبة 9.46% بأنها مشاركة، ونسبة 8.11% بأنها معيقة للعمل، وبنفس النسبة أنها هرمية، ونسبة 5.41% بأنها مرنة، فالشكل التالي يعبر عن هذه التقييمات لجو العمل:

شكل رقم (37) تقييم إجراءات العمل المتبعة من طرف القيادة الإدارية من طرف

المروسين



يتضح من هذه النتائج أن إجراءات العمل تتدرج بين الروتيني، لكنها تكون في بعض الأحيان مشجعة للعمل، هذا الأخير يفسر بطابع العمل المطلوب من العامل في عمله على أنه، حيث نستنتج أن جو العمل الذي يعمل فيه العمال يتسم بطابع حرفي في إتباع طرق محددة في العمل، الشيء الذي لا ينتج كائنات اجتماعية، في تضعف لديها لمبادرة التجديد في العمل، وديناميكية العلاقات المشاركة بين العمال للتجاوز في تجديد تجربة عمل.

دول رقم (21) يبين أساس العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بمرعوسهم:

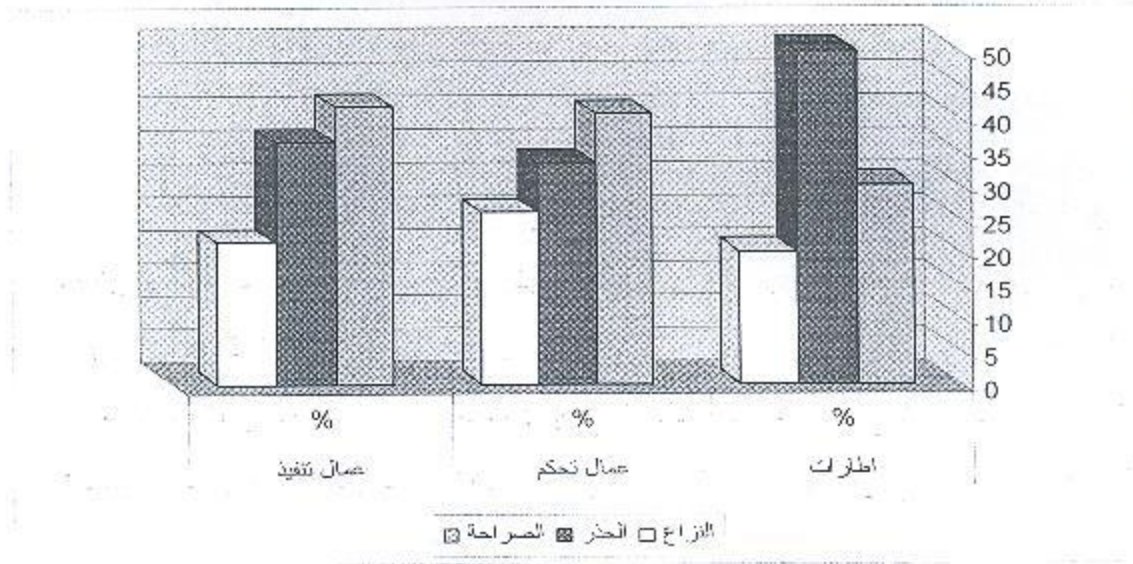
المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإيجابية	
	%	ك	%	ك	%	ك		
40.54	45	41.89	31	40.74	11	30	03	الصراحة
36.94	41	36.49	27	33.33	09	50	05	الحذر
22.52	25	21.62	16	25.92	07	20	02	النزاع
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

الهدف من هذا السؤال هو معرفة أساس الروابط الاجتماعية بين القيادة الإدارية ومروسيهم، الشيء الذي يفرز مناخ تنظيمي معين للعمل، حيث لهذا الغرض تم طرح سؤال ذو ثلاثة بدائل يختار من بينها المبحوث أساس علاقته مروسيه به.

حيث من خلال الجدول، يتبين أن فئة الإطارات تجيب أن أسس العلاقة التي تربط قيادتهم الإدارية بهم، الأولى هي علاقة حذر بنسبة 50%، والثانية علاقة صراحة بنسبة 30%، والثالثة علاقة نزاع بنسبة 20%، أما فئة عمال التحكم تحدد أساس العلاقة الأولى الصراحة بنسبة 40.74%، والثانية على أساس الحذر بنسبة 33.33%، والثالثة على أساس النزاع بنسبة 25.92%، وفئة عمال التنفيذ تحدد أساس العلاقات، على أساس الصراحة بنسبة 41.89% والثانية على أساس الحذر بنسبة 36.49%، والثالثة على أساس النزاع بنسبة 21.62%.

حيث توضيح معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

شكل رقم (38) يبين أساس العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بمروسيهم:



تفسر إجابة العمال على أساس العلاقات بالصراحة أنها إجابات مثالية حيث من خلال المقابلات المجرات مع العمال والمسؤول لوحظ تباعد تنظيمي بين الطرفين، كما أنه من خلال محادثات مع العمال من مختلف الطبقات يدلون أن الهيكل التنظيمي الحالي معقد يصعب أن يجد العامل اتجاهه في الهيكل التنظيمي الشيء الذي يبرر صعوبة قيام هذه العلاقات على هذا الأساس.

أما قيام العلاقات على أساس الحذر يفسر بوجود قيادة تركز على الجانب السلطوي في التسيير والتوجيه الرسمي للعمال، والمحاسبة الفردية لهم، مما يضعف سلوكيات المبادرة ويخلق عامل له سلوكيات للحذر يتقي وقوع العقاب من مسؤوله، أما علاقات على أساس النزاع تفسر هناك اختلافات في طريقة العمل والعيش داخل المنظمة بين القيادة ومرووسيتها، حيث نستنتج من هذا المناخ التنظيمي الناتج عن هذا هو مناخ تبذل فيه العلاقات الإثاقية في حذر من المسؤول وعلاقات لفرض نمط من الحياة للمنظمة، أكثر من مناخ تنظيمي تسوده علاقات التعاون.

جدول رقم (22) يبين خصائص الجو الاجتماعي للعمل:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38.74	43	35.13	26	51.85	14	30	03	التقدير
31.53	35	36.49	27	22.22	06	20	02	المساندة
18.02	20	18.92	14	18.52	05	10	01	الصراع
11.71	13	9.46	07	7.40	02	40	04	الانتماء
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

تعتبر خصائص الجو الاجتماعي للعمل بمثابة وسط لكانات اجتماعية، يقوم فهي العمال على ربط علاقاتهم كقدرة جماعية للفعل، مما يوجب تحديد خصائص هذا الوسط وفق المبحوثين لميدان الدراسة.

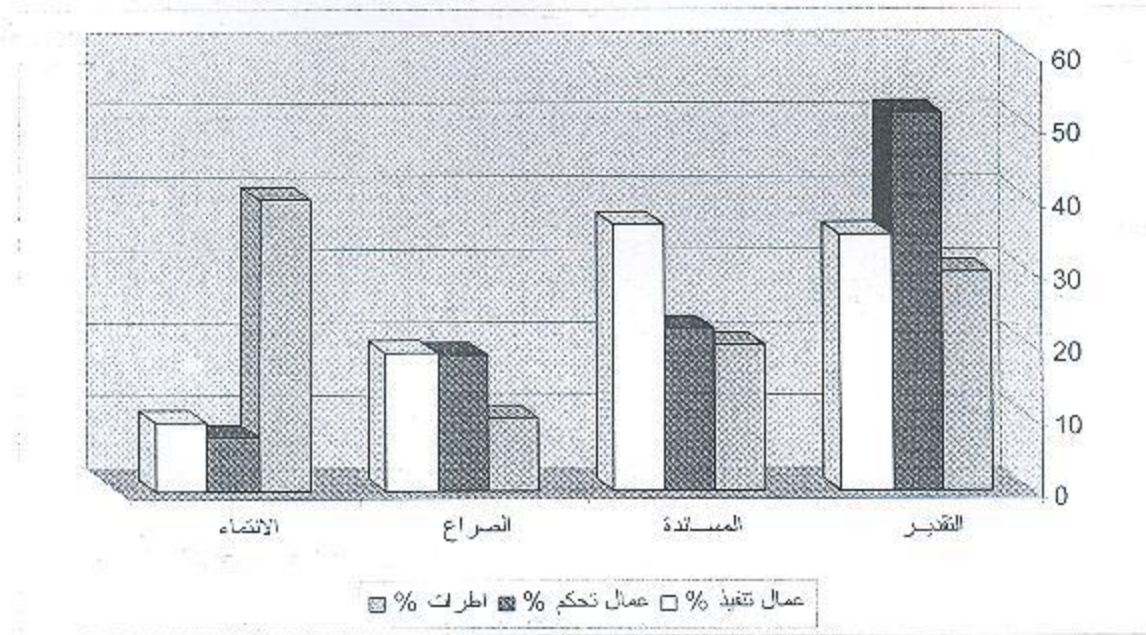
حيث من خلال المعطيات الميدانية تبين أن:

- نسبة 40% من فئة الإطارات تصرح بأنه جو اجتماعي يتصف بالانتماء، ثم إنه جو اجتماعي يتصف بالتقدير بنسبة 30%، و بالمساندة بنسبة 20%، و يتصف بالصراع بنسبة 10%.
- و نسبة 51.85% من عمال التحكم تجيب أن جو العمل الاجتماعي يتصف بالتقدير، ثم يتصف بالمساندة بنسبة 22.22%، ثم بالصراع بنسبة 18.52%، ثم 7.40% بصفة الانتماء.
- و نسبة 36.49% من عمال التنفيذ تجيب أن الجو الاجتماعي يتصف بالمساندة ثم يتصف بالتقدير بنسبة 35.13%، ويتصف بالصراع بنسبة 18.92%، و بالانتماء بنسبة 9.46%.

ومن خلال ما سبق أنه تفسير خاصية التقدير في الجو الاجتماعي للعمل بالطابع السوسولوجي للمجتمع الذي توجد به المنظمة، باعتبار عماله ذوي أصول شبه حضرية وريفية التي اعتادت على العمل على الأرض وفق مبادئ الاحترام والتقدير في حرية لنفسها، مما يعزز صفة المساندة بين بعضهم البعض.

بينما يقل الانتماء للمنظمة في مقابل وجود الصراع بين العمال، مما يفسر وجود طرق عيش داخل المنظمة في تعزيز علاقات اجتماعية يكون فيها بذل الاحترام للأشخاص أكثر من تعزيز الانتماء للمنظمة، وكقدرة جماعية تبذل لها كل الأفعال.

شكل رقم (39) يبين خصائص الجو الاجتماعي للعمل:



جدول رقم (23) يبين خصائص إشراف القيادة الإدارية:

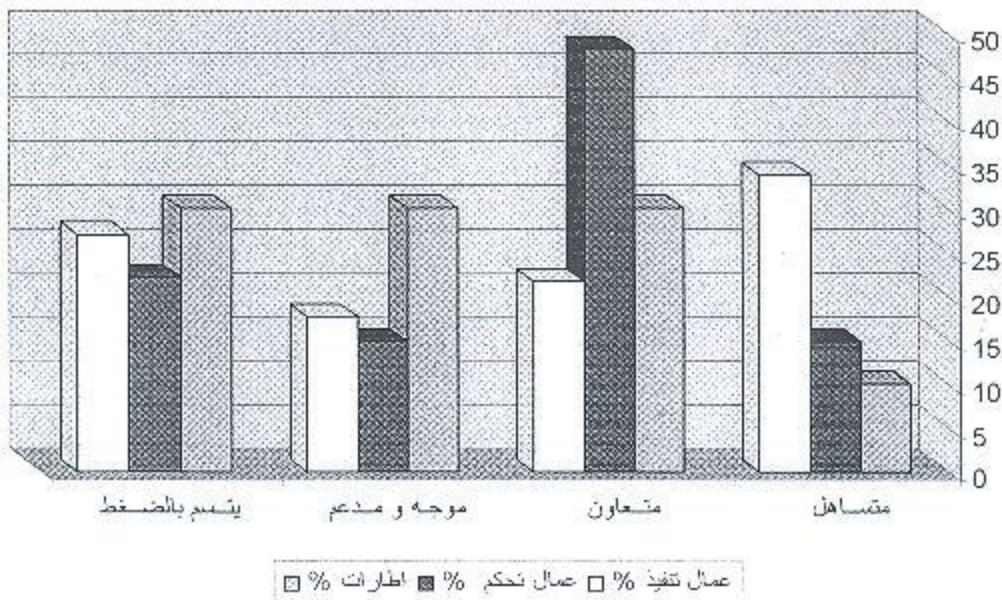
المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإيجابية	
	%	ك	%	ك	%	ك		
27.03	30	33.78	25	14.81	04	10	01	متساهل
28.83	32	21.62	16	48.15	13	30	03	متعاون
18.02	20	17.57	13	14.81	04	30	03	موجه و مدعم
26.12	29	27.03	20	22.22	06	30	03	يتسم بالضغط
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

بعد تحديد خصائص الجو الاجتماعي للعمل، يلعب نمط إشراف القيادة الإدارية في بناء المناخ التنظيمي دور أساسي في ذلك في تنمية علاقات اجتماعية تخلق وسط طبيعي للعمل، حيث يوضح الجدول أعلاه، أن نسبة 30% من فئة الإطارات تجيب أن قيادتها الإدارية تتميز بإشراف قيادي متعاون، وإشراف قيادي موجه ومدعم بنسبة 30%، وإشراف بالضغط بنسبة 30%، ونسبة 10% للإشراف القيادي المتساهل.

وكذا نسبة 48.15% من فئة عمال التحكم للإشراف القيادي المتعاون، ثم نسبة 22.22% للإشراف القيادي الذي يتسم بالضغط، ونسبة 14.81% للإشراف القيادي المتساهل وللإشراف القيادي الموجه والمدعم نفس النسبة، بينما فئة عمال التنفيذ فتجيب أن قيادتها الإدارية تتميز بالإشراف القيادي المتساهل بنسبة 33.78%، ثم بالإشراف القيادي الذي يتسم بالضغط بنسبة 27.03%، ثم بالإشراف القيادي المتعاون بنسبة 21.62%، ونسبة 17.57% للإشراف القيادي الموجه والمدعم.

تفسر هذه النسب أنه للمنظمة الصناعية «تيندال» أساليب متناقضة في الإشراف بين قياداتها الإدارية، وعدم وجود أسلوب موحد في الإشراف بين قياداتها الشيء الذي يخلق مناخ تنظيمي متقلب، وغير مستقر لتعزيز قدرة جماعية للفعل.

شكل رقم (40) يبين خصائص إشراف القيادة الإدارية



2.7. القيادة الادارية وعلاقتها بتطوير الثقافة الاتصالية:

جدول رقم (24) يبين طابع العلاقات الاتصالية للقيادة الإدارية:

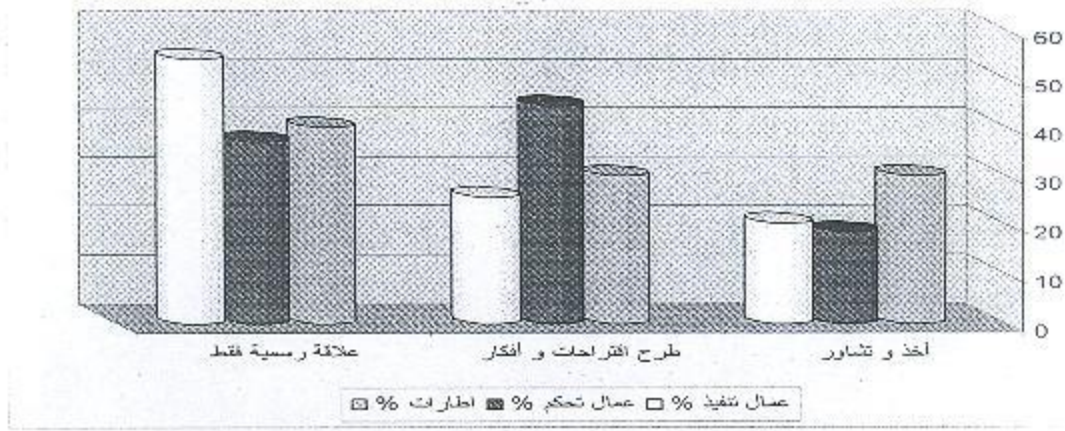
المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20.7	23	20.2	15	18.5	05	30	03	أخذ و تشاور
30.6	34	25.6	19	44.4	12	30	03	طرح اقتراحات و أفكار
48.6	54	54.0	40	37.0	10	40	04	علاقة رسمية فقط
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

تعتبر العملية الاتصالية أساس إدارة المنظمة الصناعية وتجميع الروابط الاجتماعية في علاقات اجتماعية تحقق تعزيز قدرة جماعية للعمل، لهذا تم طرح تساؤل ذو اقتراحات ثلاث واقتراح مفتوح، فمن خلال المعطيات الميدانية يتضح أن فئة الإطارات تجيب أن طابع العلاقات الاتصالية مع قيادتها الإدارية ذات علاقة رسمية فقط بنسبة 40%، و طابع علاقات ذات أخذ وتشاور بنسبة 30%، و ذات طابع طرح اقتراحات و أفكار بنسبة 30%.

وفئة عمال التحكم تجيب بأن طابع العلاقات الاتصالية للقيادة الإدارية ذات علاقات طرح اقتراحات و أفكار بنسبة 44.44%، ثم ذات طابع علاقة رسمية فقط بنسبة 37.04%، وعلاقات أخذ و تشاور بنسبة 18.52%، وفئة عمال التنفيذ تصرح بأن العلاقات الاتصالية هي علاقة رسمية فقط 54.05% وعلاقة اتصالية بطرح الأفكار والاقتراحات بنسبة 25.66%، وعلاقات اتصالية ذات أخذ وتشاور بنسبة 20.27%.

حيث يمكن تشكيل هذه البيانات في الشكل الآتي:

شكل رقم (41) يبين طابع العلاقات الاتصالية للقيادة الإدارية:



من خلال هذه البيانات يتضح أن العلاقات الاتصالية مع القيادة الإدارية هي علاقات تتسم بالطابع الرسمي، تفسر تبادل لأوامر وتعليمات للعمل، وتعزيز للعلاقات الرسمية علاقة رئيس مرؤوس، ويضعف تعزيز علاقات التشاور وأخذ الاقتراحات و الأفكار، نستنتج أن العلاقات الاتصالية المعززة للقيادة الإدارية مع مرؤوسيه هي علاقة رئيس مرؤوس، تحدد التباعد الرئاسي بين الرئيس والمرؤوس، مما يؤثر على عدم تعزيز قدرة اتصالية لدمج مختلف الذهنيات في العمل.

جدول رقم (25) يبين طريقة استماع القائد الإداري لأفكار مرؤوسيه:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
12.61	14	10.81	08	7.41	02	40	04	مناقشة الأفكار التي حول العمل	نعم
13.51	15	12.16	09	11.11	03	30	03	الاستماع إلى الأفكار عن طريق الحوار و الإقناع	
14.41	16	14.86	11	18.52	05	-	-	يسمع إلى مع تقدير للعامل لا يحدد	
09	10	6.77	05	18.52	05	-	-	يتجاهل رأي الآخر ويجب تطبيق السلطة	لا
11.71	13	13.51	10	7.41	02	10	01	لأنه يرى إذا قام بذلك يحط من هيئته كمسؤول	
18.92	21	20.27	15	14.81	04	20	02	يجب تطبيق أفكاره فالمسؤول بأفكاره	
16.22	18	16.22	12	22.22	06	-	-	لا يحدد	
3.60	04	5.40	04	-	-	-	-	المجموع	
100	111	100	74	100	27	100	10		

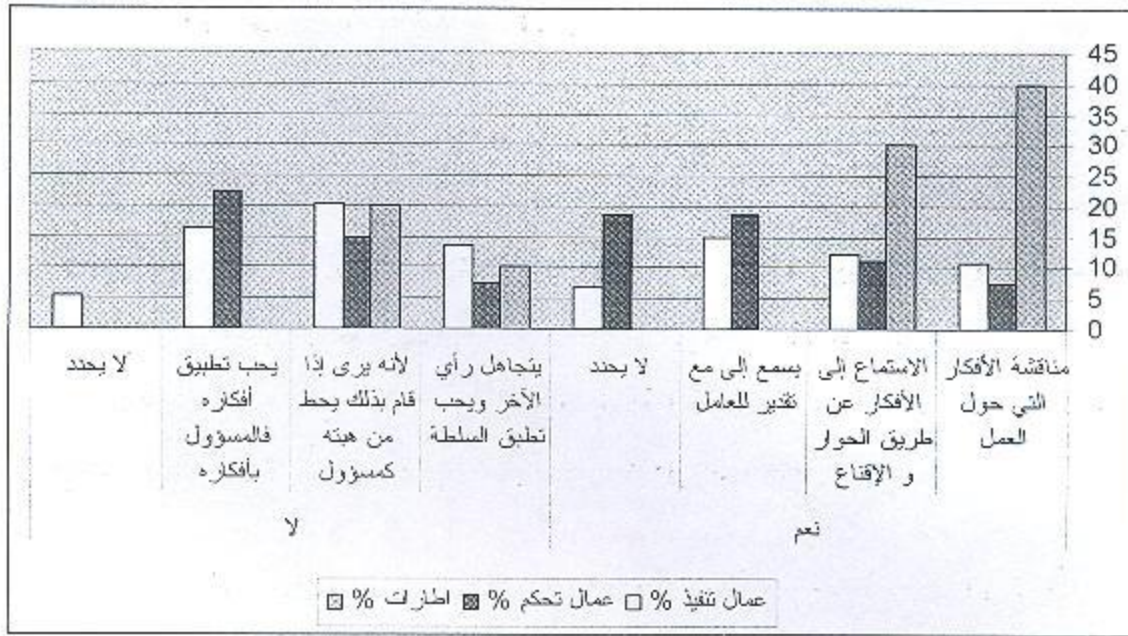
تعتبر طريقة استماع القائد الإداري لأفكار مرؤوسيه، تعزيز للتشاور وحسن الاستماع القائد لمرؤوسيه لبناء قاعدة للتصرف وتعزيز قدرة جماعية للعمل.

حيث من خلال الجدول السابق يتضح أن القيادة الإدارية تعمل على الاستماع الجيد لأفكار مرؤوسيه، عن طريق مناقشة الأفكار التي حول العمل بنسبة 40% من فئة الإطارات، وبنسبة 7.41% من فئة عمال التحكم، ونسبة 10.81% من فئة عمال التنفيذ، وعن طريق الاستماع إلى الأفكار عن طريق الحوار والإقناع بنسبة 30% من فئة الإطارات، ونسبة 11.11% من فئة عمال التحكم، ونسبة 12.16% من فئة عمال التنفيذ، وعن طريق الاستماع إلى العمال مع التقدير لهم بنسبة 18.52% من فئة عمال التحكم، ونسبة 14.86% من فئة عمال التنفيذ، و منهم من يقر بأن قائدها الإداري يستمع لأفكارهم بنسبة 18.52% من عينة عمال التحكم ونسبة 6.77% من عينة عمال التنفيذ لكن لم تحدد طريقة الاستماع قائدها الإداري لذلك.

ومن المبحوثين من يرفض عمل قيادتها الإداري على الاستماع الجيد لأفكاره، وذلك لأن قائده يرى إذا عمل على الاستماع الجيد لأفكار مرؤوسيه يحط من هيئته كمسؤول، بنسبة 20% من عينة الإطارات، ونسبة 14.81% من عينة عمال التحكم، ونسبة 20.27% من عينة عمال التنفيذ، وكذلك لأن قيادتها الإدارية تتجاهل الرأي الآخر وتحب تطبيق السلطة بنسبة 10% من عينة الإطارات، ونسبة 7.41% من عينة عمال التحكم ونسبة 13.51% من عينة عمال التنفيذ، وأن قيادتها الإدارية تحب تطبيق أفكارها لأنها تعتقد أن المسؤول بأفكاره بنسبة 22.22% من عينة عمال التحكم، ونسبة 16.22% من عينة عمال التنفيذ، ونسبة 5.04% من قيمة عمال التنفيذ لا تحدد.

نستنتج من خلال هذا وجود قيادة إدارية وجود قيادة إدارية تتجاهل تطبيق الرأي الآخر، وتحب تطبيق السلطة، وتعمل على الحفاظ على هيئتها الرسمية في تسيير العمل، هذا يفسر عدم تعزيز طريقة اتصالية لتنسيق الجهود وأخذ الاقتراحات والأفكار بتنمية روح الاستماع للمرؤوس مما يعزز قدرته على الفعل.

شكل رقم (42) يبين طريقة استماع القائد الإداري لأفكار مرؤوسيه:



جدول رقم (26) يبين علاقة الاتصال بالقيادة الإدارية و تنسيق جهود المرؤوسين:

المجموع %	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	الإجابة
	%	ك	%	ك	%	ك		
9.91	11	10.81	08	7.41	02	10	01	نعم
22.52	25	18.92	14	29.63	08	30	03	
11.71	13	10.81	08	18.52	05	-	-	
3.60	04	5.40	04	-	-	-	-	
13.51	15	13.51	10	11.11	03	20	02	لا
23.42	26	22.97	17	18.52	05	40	04	
14.41	16	16.22	12	14.81	04	-	-	
0.90	01	1.35	01	-	-	-	-	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

تعتبر عملية تنسيق الجهود عملية اتصالية جيدة يتسنى من خلالها تجربة للعمل تدمج من خلالها الذهنيات والأفكار في العمل.

من خلال هذا الجدول نجد من فئة الإطارات تجيب أن اتصال قيادتهم الإدارية بهم تساعد على تنسيق الجهود بين المرؤوسين ذلك لأن قيادتهم الإدارية تتميز بشرح لطريقة العمل وتوجيه للعامل بنسبة 30%، وأسلوب للتفاهم والتشاور بنسبة 10%، ومن نفس الفئة من ينفي اتصال قيادته يساعد على تنسيق الجهود، لأن قائده الإداري يحب أن يظهر هو المسؤول و المتحكم في العمال أجاب بهذا نسبة 40%، ونسبة 20% يتميز بعدم إعطاء فرصة لإيصال أفكار مرؤوسيه إليه و يعتبر رأيه هو الصواب.

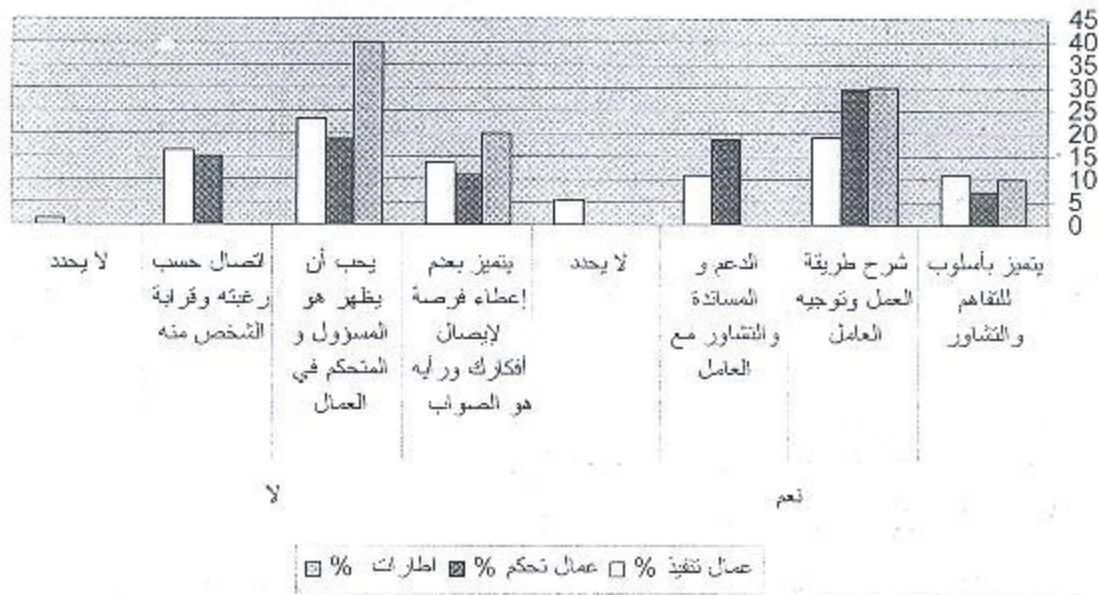
أما بالنسبة لعمال التحكم فيصرون أن عملية الاتصال بقيادتهم الإدارية تساعد على تنسيق الجهود ذلك لأنها تتميز بشرح لطريقة العمل وتوجيه العامل بنسبة 29.63%، ثم أسلوب الدعم والمساندة والتشاور مع العامل بنسبة 18.52%، وأسلوب للتفاهم والتشاور بنسبة 7.41%، ومن عمال التحكم من ينفي تنسيق الجهود في اتصاله مع قيادته، فتبرر ذلك بأن قيادتها الإدارية تحب أن تظهر هي المسؤولة والمتحكم في العمال بنسبة 18.52%، ونسبة 14.81% قيادتها الإدارية تتصل حسب رغبتها وقرابة الشخص منها، ونسبة 11.11% تتميز بعدم إعطاء فرصة لإيصال أفكار مرؤوسيه إليها وتعتبر رأيها هو الصواب.

أما بالنسبة لفئة عمال التنفيذ تحدد في العملية الاتصالية مع قيادتهم الإدارية أنها تنسق الجهود، وذلك لأنها تتميز بشرح لطريقة العمل بنسبة 18.92%، ثم بنسبة متساوية 10.81% لأسلوب للتفاهم والتشاور، وأسلوب للدعم والمساندة والتشاور مع العامل، ونسبة 5.40% من فئة عمال التنفيذ تؤكد وجود تنسيق الجهود لكن لا تحدد خصائصها والتشاور مع العامل، و نسبة 5.40% من فئة لأن عملية الاتصال تتميز بأن المسؤول يحب أن يظهر هو المسؤول و المتحكم في العمال بنسبة 22.97%، ثم يتميز بعدم إعطاء فرصة لإيصال أفكار مرؤوسيه إليه ويعتبر رأيه هو الصواب بنسبة 13.51%، في حين من عمال التنفيذ من يجيب بعدم تنسيق الجهود، تبرر تلك العمليات الاتصالية في كون قيادتها الإدارية تحب أن تظهر هي المسؤولة والمتحكمة في العمال بنسبة 22.97%، وتتميز بعملية اتصال حسب رغبته وقرابة الشخص منه بنسبة

16.22%، وتتميز بعدم إعطاء فرصة لإيصال أفكار مرؤوسيه ورأيه هو الصواب بنسبة 13.51%، ومنه لم يحدد ويعلل بنسبة 1.35%.

نستنتج تنسيق القيادة الإدارية لجهد مرؤوسيهم يكون من خلال عملية اتصالية يتم فيها شرح لطريقة العمل وتوجيه العامل مما يفسر عمل القيادة الإدارية في تركيز على طلب المرادوية الفردية من العامل، أكثر مما هي عملية اتصالية تبنى على التشاور وتبادل الأفكار وحسن الإصغاء إليها مما يحقق إدماج للذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل، وذلك يعلل سبب أن أغلب القيادة الإدارية تحب أن تظهر بجانبها التسييري السلطوي كمسؤولة ومتحكمة في تسيير العمال، مما يفسر وجود علاقات اتصالية تبنى من خلالها طريقة عمل الأفراد على مستوى جهودهم، في طابع تسييري يحافظ المسؤول على شخصيته في تسيير العمل.

شكل رقم (43) يبين علاقة الاتصال بالقيادة الإدارية و تنسيق جهود المرؤوسين:



جدول رقم (27): يبين أثر اتصال المرؤوس مع القائد الإداري:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
18.92	21	16.22	12	29.63	08	10	01	توسيع تطلعاتك و إبداعاتك
30.63	34	28.35	21	29.63	08	50	05	يساعد على إنجاز العمل جماعيا
28.83	32	33.78	25	18.52	05	20	02	يخلق التفاهم المنسجم
21.62	24	21.62	16	22.22	06	20	02	تعقيد العملية الاتصالية
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

يبين هذا التساؤل الأثر من اتصال المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية، فمن المعطيات الميدانية تبين أن فئة الإطارات تجيب أن اتصالهم بقيادتهم الإدارية يساعد على إنجاز العمل جماعيا بنسبة 50%، ثم يساعد على خلق التفاهم والانسجام بنسبة 20%، وعلى تعقيد العملية الاتصالية بنسبة 20%، كما يساعد على تطلعاتهم و إبداعاتهم بنسبة 10%.

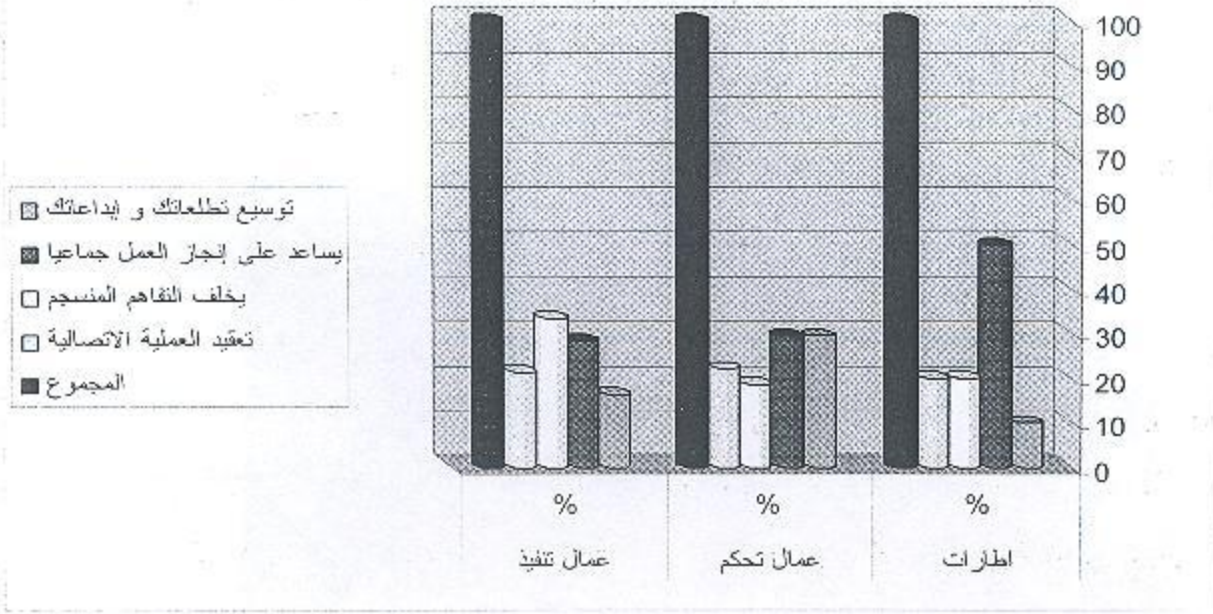
أما بالنسبة لعمال التنفيذ تصرح بأن اتصالهم بقيادتهم الإدارية يساعد على خلق التفاهم المنسجم بنسبة 33.78%، ويساعد على إنجاز العمل جماعيا بنسبة 28.35%، كما يزيد من تعقيد العملية الاتصالية بنسبة 21.62%، ثم توسيع تطلعاتهم وإبداعاتهم بنسبة 16.22%.

تفسر تحقيق العملية الاتصالية إنجاز العمل جماعيا بأنها إجابات خيالية في كون من خلالها الملاحظة الميدانية، لاحظنا تباعد بين المسؤول ومرؤوسيه وحتى من خلال المقابلات مع العمال وتحدثنا معهم لاحظنا تردد في كلامها وارتباك في سلوكياتهم عند مرور مسؤوليتهم بنا وحتى تبديل وإلغاء لكلامهم.

وفي خلق التفاهم والانسجام فإن ذلك يفسر بأن تركيز القيادة الإدارية داخل المنظمة على تعزيز العلاقات الرسمية وفق ما بينت المعطيات الميدانية السابقة، لكن هناك نسبة معتبرة كون القيادة الإدارية تزيد من تعقيد العملية الاتصالية مع مرؤوسيه، لكن في المقابل وجود تعزيز لتطلعات وإبداعات المرؤوسين إلا أن تصريحات العمال لنا تقرر بأنها من خلال أقدميتها أصبحت تتقن عملها على الآلة، وحتى أنها توضح ذلك لرئيسها.

نستنتج عدم تحقيق توجيه لهدف الاتصال موحد من طرف القيادة الإدارية وخاصة تنمية العمل الجماعي، مما يزيد من تعقيد عملية الاتصال.

شكل رقم (44) يبين أثر اتصال المرؤوس مع القائد الإداري :



جدول رقم (28) يبين ما يحققه الاتصال مع القيادة الإدارية:

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الإجابة	
	%	ك	%	ك	%	ك		
18.92	21	18.92	14	22.22	06	10	01	الثقة الجماعية
31.53	35	35.14	26	22.22	06	30	03	اختلاف وجهات النظر
27.93	31	21.62	16	40.74	11	40	04	الفهم المشترك للهدف
21.62	24	24.32	18	14.81	04	20	02	ضعف المشاركة
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

يبين هذا التساؤل ما تحققه العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والمرؤوسين حيث يتبين من المعطيات الميدانية أن ما يحققه نظام الاتصالات للمرؤوسين الفهم المشترك للهدف بنسبة 40% من فئة الإطارات، ونسبة 40.74% من فئة عمال التحكم، ونسبة 21.62% من فئة عمال التنفيذ.

وأنة يتميز باختلاف وجهات النظر صرح بهذا نسبة 30% من فئة الإطارات، ونسبة 22.22% من عمال التحكم، ونسبة 35.14% من عمال التنفيذ، ويتميز بأثر ضعف المشاركة عبر عن هذا بنسبة 20% من الإطارات، تليها نسبة 14.81% من عمال التحكم و نسبة 24.32% لعمال التنفيذ، ويتميز بأثر الثقة الجماعية بنسبة 10% لفئة الإطارات، ونسبة 22.22% لفئة عمالالتحكم، ونسبة 18.92% لعمال التنفيذ.

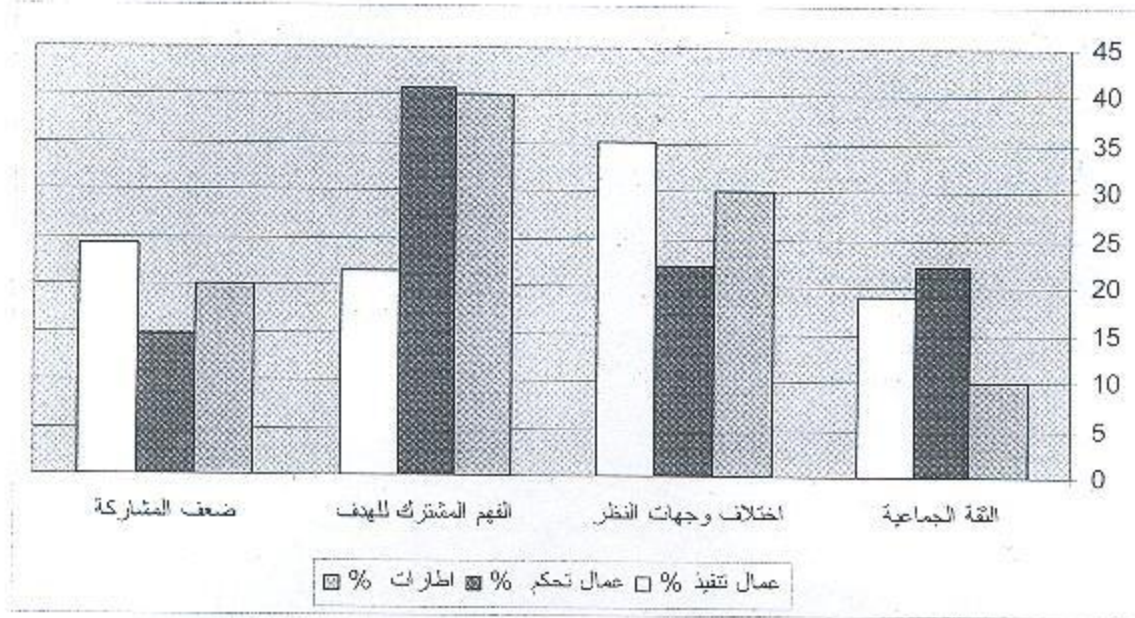
ما يلاحظ على هذه النتائج ارتفاع نسبة الفهم المشترك عند الإطارات وعمال التحكم، يفسر هذا بأن فئة الإطارات كونها معنية كذلك بشرح الهدف، و فهم من قيادتها لترجمته إلى مروضيهم، وكذا فئة عمال التحكم أنها تتوسط الإطارات وعمال التنفيذ.

ويرتفع أثر العملية الاتصالية في اختلاف لوجهات النظر مع القيادة الإدارية لفئة الإطارات مما يفسر أن هذه الفئة تعمل على تقديم آرائها واقتراحاتها في العمل لم يجد قبول من قيادتهم الإدارية، وكذا لعمال التحكم، أما لعمال التنفيذ فهي إجابة مرتفعة جدا وغير واقعية لأن أغلبهم يمارسون جهود عملية، ويتمتعون بمستوى علمي ابتدائي وليس لهم مستوى تعليمي.

لكن كذلك نجد ضعف المشاركة في العملية الاتصالية عند الإطارات وعمال التحكم وعمال التنفيذ مما يفسر قيادة مصدرية لأوامر مركزية تطلب التطبيق، و في المقابل تضعف الثقة عند فئة الإطارات مما يفسر وجود قيادة إدارية تتخوف على مناصبها لأن فئة الإدارات أقرب إلى ذلك، تتخفف هذه النسبة لفئة عمال التحكم وترتفع عند عمال التنفيذ، مما يفسر تباعد القيادة الإدارية والقاعدة العمالية وتعاملها مع نوابها فقط في الهيكل التنظيمي، لترجمة ذلك إلى العمال إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

نستنتج من هذا وجود علاقات اتصالية تحمل رسالة لتطبيق الأوامر الصادرة عن المسؤول المباشر يترجمها الأسفل منه في الهيكل التنظيمي إلى القاعدة العمالية، مما يوضح أن أثر العلاقات الاتصالية يتحدد حسب المنصب المشغول من طرف كل عامل بالنسبة إلى رئيسه.

شكل رقم (45) يبين ما يحققه الاتصال مع القيادة الإدارية:



جدول رقم (29) يبين ما يهتم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية:

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية		
	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة		
31.5 3	35	31.0 8	23	37.0 4	10	20	02	استفساراتكم حول العمل	نعم
17.1 2	19	17.5 7	13	18.5 2	05	10	01	تقاريرهم و شكاويكم	
10.8 1	12	13.5 1	10	3.70 01	10	10	01	اقتراحاتكم و أفكاركم	
8.11	09	8.11	06	7.41	02	10	01	استفساراتكم حول العمل	لا
8.11	09	10.8 1	08	-	-	10	01	تقاريرهم و شكاويكم	
24.3 2	27	18.9 2	14	33.3 3	09	40	04	اقتراحاتكم و أفكاركم	
100	111	100	74	100	74	100	10	المجموع	

تعتبر محتوى الرسالة أساس العملية الاتصالية، و يكون تفعيلها من طرف القيادة

الإدارية من الاهتمام النوعي لمحتوى هذه الرسائل، فبالتمتع في الجدول السابق نجد:

- نسبة 20% من فئة الإطارات تصرح بأن قيادتها الإدارية تهتمها دراسة استفساراتهم

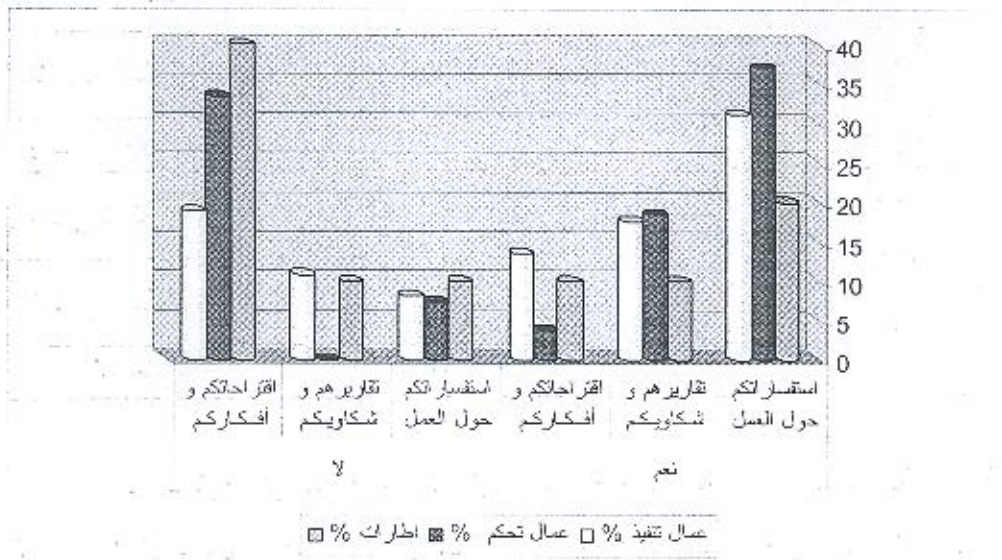
حول العمل، وبنسبة 37.04% لعمال التحكم، وبنسبة 31.08% لعمال التنفيذ.

- ونسبة 10% من فئة الإطارات تجيب بأن قيادتها الإدارية يهملها دراسة تقاريرها وشكاويها، ونسبة 18.52% لعمال التحكم ونسبة 17.52% لعمال التنفيذ.
- ونسبة 10% من الإطارات تصرح بأن القيادة الإدارية يهملها حراسة اقتراحاتهم وأفكارهم، ونسبة 3.70% لعمال التحكم، ونسبة 18.92% لعمال التنفيذ، ونسبة 10% من الإطارات، تجيب أن قيادتها الإدارية لا يهملها دراسة استفساراتها حول العمل، نتيها نسبة 7.41% من عمال التحكم ونسبة 8.11% لعمال التنفيذ.
- ونسبة 10% من الإطارات كذلك لا يهملها قيادتها الإدارية دراسة تقاريرها وشكاويها نتيها نسبة 10.81% لعمال التنفيذ، بينما عمال التحكم لم تجب على ذلك.

من خلال هذه المعطيات أن القيادة الإدارية تعمل على دراسة استفسارات العمل مما يفسر الطريقة التقليدية للعمل، في مقابل ضعف دراسة أفكار واقتراحات مرؤوسيهها عبر عن هذا طبقات العينة بنسب مرتفعة، بينما تضعف النسبة لباقي البدائل.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز علاقات اتصالية مع مرؤوسيهها في توجيه لعملية العمل بدل من خلق علاقات اتصالية مدعمة للمشاركة، حيث تعتمد تلك العملية على آراء المسؤولين فحسب دون الأخذ بعين الاعتبار لأفكار مرؤوسيهها.

شكل رقم (46) بين ما يهمل القيادة الإدارية في العملية الاتصالية:



جدول رقم (30) يبين سهولة مناقشة القيادة الإدارية لمشكلات عمل مرؤوسيه:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33.3	37	28.3	21	44.4	12	40	04	نعم
66.6	74	71.6	53	55.5	15	60	06	لا
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

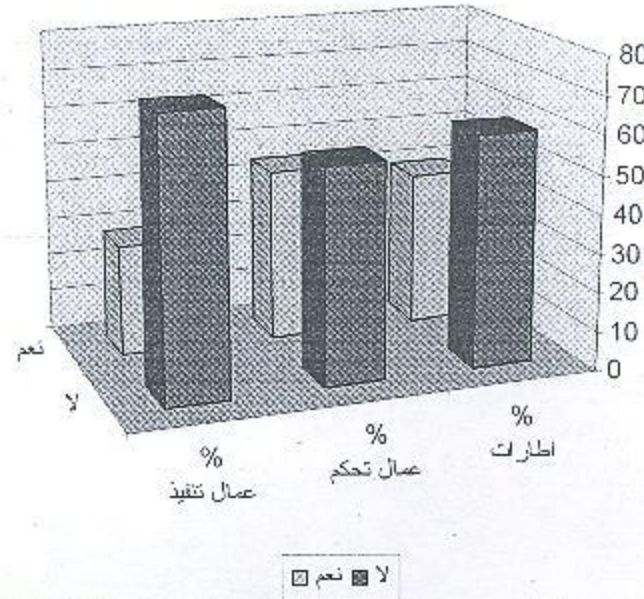
تلعب العلاقات الاتصالية دور أساسي في دفع ثقافة تنظيمية، من خلال مناقشة مشكلات العمل لبناء تجربة حياتية يتضح فيها نمط النسق التفاعلي داخل البناء الاجتماعي للمنظمة حيث، من خلال المعطيات الميدانية تمت عن طريق طرح سؤال مغلق حول سهولة مناقشة مشكلات العمل من عدمها، وجدنا أن نسبة 60% من الفئة السوسيو مهنية للإطارات تجيب أنها تجد صعوبة في مناقشة مشكلات العمل مع قيادتها الإدارية، تليها نسبة 55.55% من هيئة عمال التحكم، ثم نسبة 71.62% من عمال التنفيذ.

في مقابل ذلك نجد أن نسبة 40% من عينة الإطارات تجد سهولة في مناقشة مشكلات العمل مع قيادتها الإدارية، تؤكد هذا عمال التحكم بنسبة 44.44%، وكذا عمال التنفيذ بنسبة 28.38%.

تفسر هذه المعطيات الإحصائية أن أغلب أفراد العينة تجد صعوبة في مناقشة مشكلات العمل مع قيادتها الإدارية عبر عن هذا 74 مبحوث من أفراد العين، بينما تقل بنسب متفاوتة في سهولة مناقشتها.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز العلاقات الاتصالية يكون اهتمام بها أكثر بالعملية الإنتاجية أكثر من اهتمام بالعامل، فالعلاقات الاتصالية تتضمن توجيهها وتعليمات رسمية حول طريقة رفع المتوج.

شكل رقم (47) يبين سهولة مناقشة القيادة الإدارية لمشكلات عمل مرؤوسيهها



جدول رقم (31) يبين علاقة اتصال القيادة الإدارية بطريقة تنظيم عمل مرؤوسيهها:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
26.13	29	25.67	19	29.63	08	20	02	كثرة التعليمات و القرارات الكتابية
18.92	21	18.92	14	14.81	04	30	03	مشاركة عمالك و توجيهك
22.52	25	20.27	15	22.22	06	40	04	عن طريق تشاور مشترك
32.43	36	35.13	26	33.33	09	10	01	المراقبة المستمرة
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

إن دفع نسق ثقافي يحافظ على توازن النسق الاجتماعي، و يساهم في ذلك العلاقات الاتصالية للقيادة الإدارية التي يتم بها تنظيم عمل المرؤوسين للعمل كقدرة جماعية، نجد ذلك من معطيات ميدان الدراسة، إن القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية «تيندال»، تعمل على تنظيم عمل مرؤوسيهها من خلال تعزيز عن طريق التشاور المشترك بنسبة 40% من فئة الإطارات، ونسبة 30% عن طريق مشاركة العمل وتوجيهه، ونسبة 20% عن طريق كثرة التعليمات و القرارات الكتابية، ونسبة 10% عن طريق المراقبة المستمرة.

أما عينة عمال التحكم تصرح بأن اتصال قيادتها الإدارية تنظم عملها عن طريق المراقبة المستمرة بنسبة 33.33%، ثم عن طريق كثرة التعليمات والقرارات الكتابية بنسبة 29.63%، وعن طريق التشاور المشترك بنسبة 22.22%، وعن طريق المشاركة في العمل وتوجيهه بنسبة 14.81%، أما بالنسبة لعينة عمال التنفيذ تجيب أن اتصال قيادتها الإدارية ينظم عملها من خلال مشاركتهم لعملهم وتوجيههم بنسبة 18.92%، ثم عن طريق علاقات اتصالية تمرر فيها التعليمات والقرارات الكتابية بنسبة 25.67%، وعن طريق التشاور المشترك بنسبة 20.27%، وعلاقات الرقابة المستمرة بنسبة 35.13%.

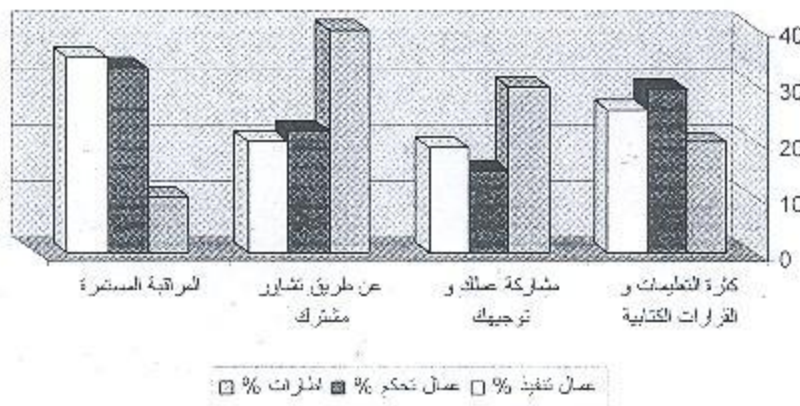
تفسر العلاقات الاتصالية بين القيادة الإدارية وفئة الإطارات أنها عن طريق التشاور وذلك بسبب قرب هذه الفئة في الهيكل التنظيمي في المنصب من القيادة الإدارية مما يلزم القيادة الإدارية استدعائها للتشاور حول العمل، وتدرج هذه العلاقات في إملاء التعليمات والمراقبة المستمرة.

أما العلاقات الاتصالية لعمال التحكم التي تتميز علاقاتها الاتصالية بتنظيم بعدها عن قيادتها الإدارية في الهيكل التنظيمي وطابع قيادتها التي تركز على إملاء التعليمات، بينما عمال التنفيذ التي تتميز علاقاتها الاتصالية بتنظيم عملها عن طريق المراقبة المستمرة ثم كثرة التعليمات والقرارات الكتابية، مما يفسر أن القاعدة العمالية للعمل هي مأمورة للتنفيذ ورفع المردودية الإنتاجية فقط.

نستنتج أن العلاقات الاتصالية المعززة ترتبط بالطابع الهرمي للهيكل التنظيمي التي تسمى بالطابع الرأسي.

شكل رقم (48) يبين علاقة اتصال القيادة الإدارية بطريقة تنظيم عمل

مرؤوسيهما:



جدول رقم (32) يبين سبب اتصال المرؤوسين بقيادتهم الإدارية:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
28.82	32	28.39	21	25.93	07	40	04	لتنسيق الجهود	نعم
38.74	43	40.54	30	29.63	08	50	05	لأخذ مشورته	
18.93	21	14.86	11	33.33	09	10	01	لتجنب عقابه	
2.70	03	4.05	03	-	-	10	01	لتنسيق الجهود	لا
3.60	04	2.70	02	7.41	02	-	-	لأخذ مشورته	
7.21	08	9.46	07	3.70	01	-	-	لتجنب عقابه	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

يعتبر دافع اتصال المرؤوسين بقيادتهم الإدارية تحديد لطابع تسيير تتميز به قيادتهم، وتحديد لطريقة الاتصال في نمط قيادة سائد بالمنظمة الصناعية من خلال الجدول السابق نجد أن:

نسبة 50% من فئة الإطارات سبب اتصالها بقيادتها الإدارية لأخذ مشورتها، تليها نسبة 40% من نفس الفئة سبب اتصالها لأجل تنسيق الجهود، ونسبة 10% لسبب تجنب عقابه، ومن نفس الفئة من ترفض سبب اتصالها بقيادتها الإدارية بسبب تنسيق الجهود بنسبة 10%.

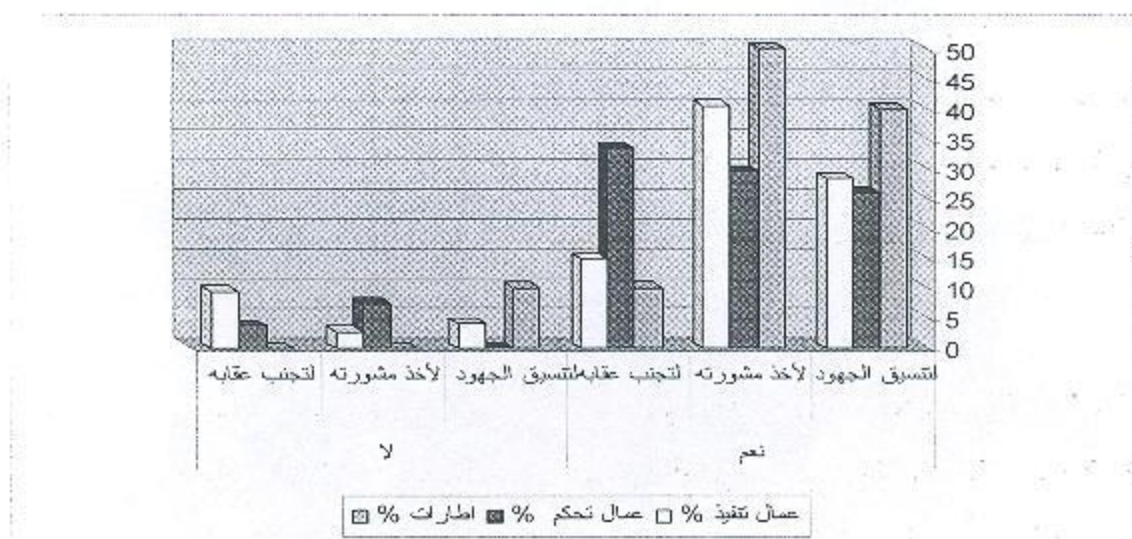
- ونسبة 33.33% من عمال التحكم بسبب اتصالها بقيادتها الإدارية من أجل تجنب عقابها، ثم نسبة 29.63% لأجل أخذ مشورتها، ونسبة 25.93% لأجل تنسيق الجهود، بينما نسبة 7.41% ترفض سبب اتصالها لأخذ مشورتها، ونسبة 3.70% ترفض سبب اتصالها لتجنب عقاب قيادتها.

- ونسبة 40.54% من فئة عمال التنفيذ تجيب إن اتصالها بقيادتها الإدارية ليست أخذ مشورتها، تليها نسبة 28.39% لأجل تنسيق الجهود، ونسبة 14.86% لتجنب عقاب مسؤولها، بينما نسبة 9.46% ترفض لسبب اتصالها بقيادتها لتجنب عقابها، ونسبة 4.05% ترفض لسبب تنسيق الجهود، ونسبة 2.70% لأخذ مشورتها.

نلاحظ من خلال البيانات أن دافع الاتصال عند الإطارات هو لأخذ مشورة قيادتها الإدارية لأجل تحقيق الجهود، أما فئة عمال التحكم سبب العلاقة الاتصالية يتجسد في سبب تجنب العقاب ثم أخذ المشورة ثم تنسيق الجهود، أما فئة عمال التنفيذ سبب اتصالها لأخذ المشورة ثم تنسيق الجهود ثم لتجنب العقاب.

نستنتج من هذا أن القيادة الإدارية لا تعمل على تعزيز نسق تفاعلي مترابط فيه العلاقات الاجتماعية حسب الاتفاق بين الأطراف، أو وفق الدافع الذاتي الذي ينشأ عن علاقات اجتماعية تعزز دافعية ذاتية للعمل، حيث تعزز علاقات أخذ المشورة لطريقة العمل، وتنسيق الجهود لأجل تجنب العقاب.

شكل رقم (49) يبين سبب اتصال المرؤوسين بقيادتهم الإدارية:



جدول رقم (33) يبين رد فعل القيادة الإدارية على اقتراحات مرؤوسيه:

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية		
	%	ك	%	ك	%	ك	الإيجابية		
40.54	45	39.19	29	51.85	14	20	02	لم يعر لها اهتمام	نعم
27.93	31	25.66	19	25.93	07	50	05	أخذ بعضها	
11.71	13	13.51	10	7.41	02	10	01	أخذها كلها	
19.82	22	21.63	16	5.41	04	20	02	لا	لا
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

إن تعزيز قبول اقتراحات العمل ودراستها خلال العملية الاتصالية للقيادة الإدارية من شأنه أن ينمي ذاتية جماعية للعمل على قدر من المبادرة، وحسن الاستماع للغير وعلى درجة من المساندة تعبر عن ثقافة قوية لتوازن النسق الاجتماعي.

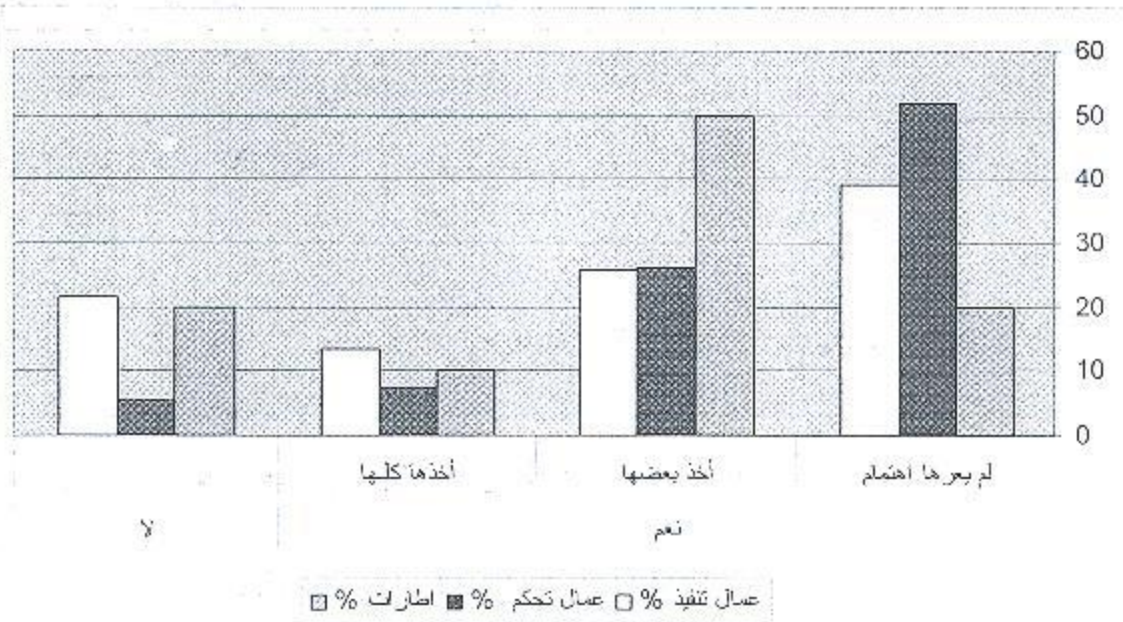
فمن خلال التمعن في الجدول يظهر أن من فئة الإطارات من تجيب أن قيادتها أخذت بعض أفكارها التي اقترحتها بنسبة 50%، بنسبة 20% تصرح أن اقتراحاتها المقدمة لم تعرها اهتمام، ونسبة 10% تجيب بأن أفكارها أخذت كلها، بينما نسبة 20%

من الفئة لم تقدم أي اقتراحات في العمل، أما فئة عمال التحكم تصرح بأن اقتراحاتها المقدمة إلى قيادتها الإدارية لم يعد لها اهتمام من طرفها بنسبة 51.85%، تليها نسبة 25.93% تصرح أن أفكارها أخذ بعضها، فنسبة 7.41% أخذت بعد أفكارها، ونسبة 5.41% من الفئة لم تقترح أي أفكار في العمل.

أما فئة عمال التنفيذ تجيب بنسبة 39.19% أفكارها لم يعر لها اهتمام من طرف مروضيها، ونسبة 25.66% أخذت بعض أفكارها من طرف مروضيها، ونسبة 13.51% أفكارها أخذت كلها، ونسبة 23.63% لم تقدم أي اقتراحات، من خلال هذه البيانات يتضح أن القيادة الإدارية في علاقاتها الاتصالية مع مروضيها تأخذ بعض أفكارها وهذا ما يظهر عند فئة الإطارات، أما بالنسبة لعمال التحكم أفكارها لم تأخذ بعين الاعتبار وكذا بالنسبة لعمال التنفيذ.

مما يفسر قيادة إدارية تعزز علاقات لمروضيها تتبادل فيه أفكار و اقتراحات لفئة الإطارات للاعتبار المؤهل العلمي، وعدم أخذ أفكار مروضيها بالنسبة عمال التحكم والتنفيذ، مما نستنتج أن قيادة إدارية تعزز علاقات اتصالية تأخذ آرائها واقتراحاتها هي الصواب أكثر من تنمية قدرة اتصالية تدمج من خلال ذهنيات مبادرة للتشاور و إبداء الرأي.

شكل رقم(50)يبين رد فعل القيادة الإدارية على اقتراحات مروضيهم:



جدول رقم (34) يبين طريقة إشراك القيادة الإدارية لمروسيهم في التسيير:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
21.62	24	20.27	15	22.22	06	30	03	اتصال شخصي	نعم
18.92	21	17.57	13	22.22	06	20	02	نقاش مشترك	
21.62	24	25.68	19	14.81	04	10	01	عن طريق التمثيل النقابي	
37.84	42	36.49	27	40.74	11	40	04	لا	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

الهدف من هذا التساؤل معرفة قناة الاتصال التي تعمل القيادة الإدارية من خلالها إشراك مروسيها في التسيير، من شأنه تعزيز ثقافة اتصالية تخلق قدرة اتصالية تنمي قدرة جماعية للعمل.

حيث من خلال الجدول أعلاه أن القيادة الإدارية تعمل على إشراك مروسيها في التسيير عن طريق اتصال شخصي أجاب عن هذا نسبة 30% من فئة الإطارات، تتبعها نسبة 20% من نفس الفئة يتم إشراكها في التسيير عن طريق نقاش مشترك، ونسبة 10% قيم إشراكها عن طريق التمثيل النقابي، في حين من فئة الإطارات من يصرح بأن قيادتها الإدارية لا تشاركها في عملية التسيير وذلك بنسبة 40%.

ونجد فئة عمال التحكم تصرح بأن قيادتها الإدارية تشاركها في عملية التسيير من خلال اتصال شخصي بنسبة 22.22%، وعن طريق نقاش مشترك بنسبة 22.22%، وعن طريق التمثيل النقابي بنسبة 14.81%، بينما من فئة عمال التحكم من ينفي أن قيادتهم الإدارية تشاركهم في عملية التسيير بنسبة 40.74%.

أما فئة عمال التنفيذ تجيب بأن قيادتها الإدارية تشاركها في عملية التسيير عن طريق التمثيل النقابي بنسبة 25.68%، وعن طريق اتصال شخصي بنسبة 20.27%، وعن طريق نقاش مشترك بنسبة 17.57%، كما نجد من عمال التنفيذ من ينفي أن قيادته الإدارية تعمل على إشراكهم في عملية التسيير بنسبة 36.49%.

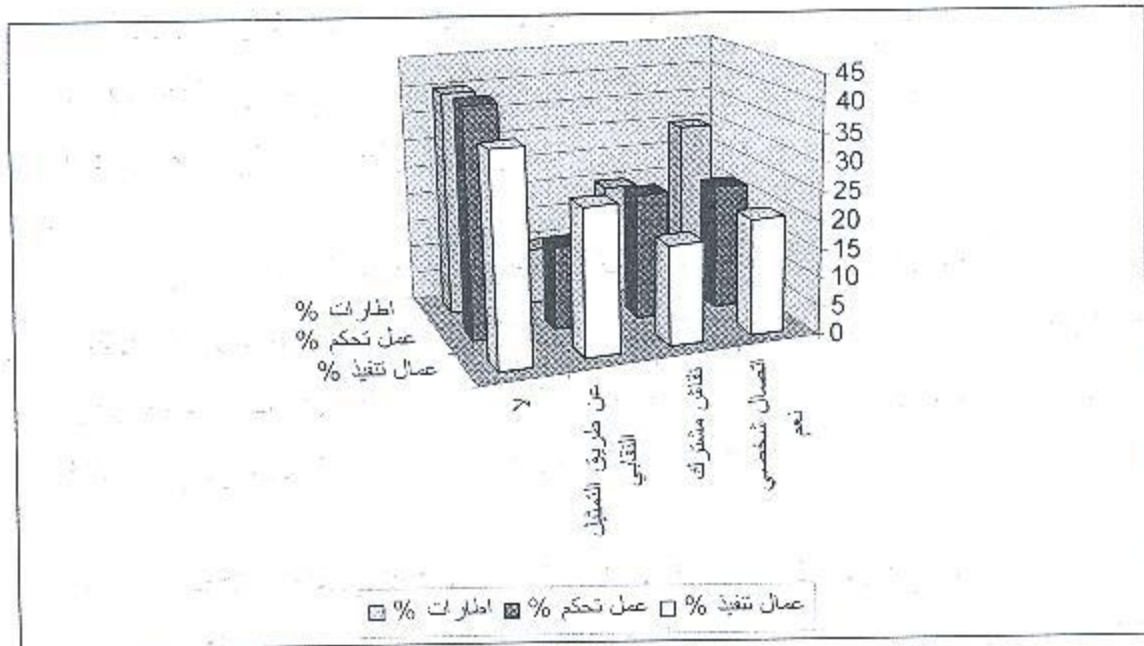
نلاحظ من خلال ما سبق أن القيادة تشارك مروسيها عن طريق إصدار أوامر بالضغط على المرووس هذا بالنسبة للعمال الأقرب منها في التسلسل الهرمي، أما بالنسبة

للعمال الأبعد منها فيكون ذلك عن طريق إصدار أوامر بالضغط على المرؤوس، هذا بالنسبة للعمال الأقرب منها في التسلسل الهرمي، أما بالنسبة للعمال الأبعد منها فيكون ذلك عن طريق التمثيل التفاضلي للعمال.

لكن هناك نسبة مرتفعة تجيب أن قيادتها الإدارية لا تعمل على إشراكها في عملية التسيير. أجاب عن هذا 42 مبحوث من العينة، كما أنه من خلال الملاحظة والمقابلات مع العمال منهم أنه لا يتم معرفتها بأمور التسيير أخذ مشورتها في ذلك، بل تملئ علينا طريقة العمل و يجب علينا التنفيذ.

نستنتج أن عملية التسيير تتميز من قيادة إدارية تعمل على تعزيز إصدار الأوامر المركزية دون إشراك مرؤوسيه في ذلك، إلا من خلال اتصال شخصي يتم فيه الضغط على المرؤوس للعمل.

شكل رقم (51) يبين طريقة إشراك القيادة الإدارية لمرؤوسيه في التسيير



جدول رقم (35) يبين طبيعة اتصال القيادة الإدارية بمرؤوسيه:

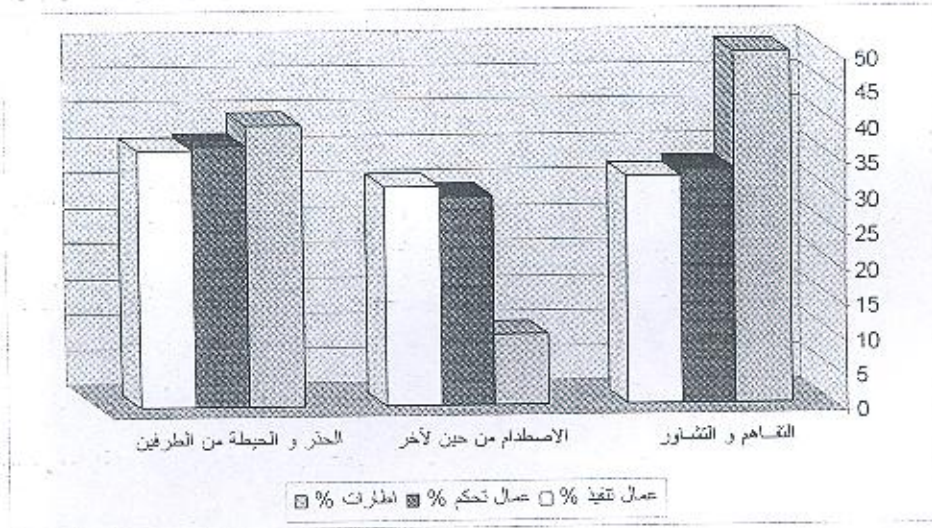
المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34.24	38	32.43	24	33.33	09	50	05	التفاهم و التشاور
28.83	32	31.08	23	29.63	08	10	01	الاصطدام من حين لآخر
36.93	41	36.49	27	37.04	10	40	04	الحذر و الحيطة من الطرفين
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

يوضح هذا التساؤل طبيعة اتصال القيادة الإدارية بمرؤوسيه، فطابع تلك العلاقات هو المحرك لدافعية ذاتية للمرؤوسين، فمن المعطيات الميدانية، نجد أن:

- نسبة 50% من فئة الإطارات تحدد طابع العلاقات الاتصالية مع قيادتها الإدارية بالتفاهم والتشاور، ونسبة 40% علاقات يطبعها الحذر والحيطة من الطرفين، ونسبة 10% علاقات يطبعها الاصطدام من حين لآخر.
- ونسبة 37.04% من عمال التحكم علاقات يطبعها الحذر والحيطة من الطرفين مع القيادة الإدارية، ونسبة 33.33% علاقات يطبعها التفاهم والتشاور، ونسبة 29.63% علاقات يطبعها الاصطدام من حين لآخر.
- ونسبة 36.49% من عمال التنفيذ علاقات يطبعها الحذر والحيطة من الطرفين، وعلاقات يطبعها التفاهم والتشاور بنسبة 32.43%، ونسبة 31.08% من علاقات يطبعها الاصطدام من حين لآخر.

من خلال المعطيات نلاحظ طابع علاقات الإطارات بقيادتها تفاهم وتشاور هذا ما يفسر بطابع التأهيل العالي للإطارات (جامعي)، لكن تطبع هذه العلاقات الحذر والحيطة من الطرفين، بينما الفئات الأخرى طابع الحذر والحيطة من الطرفين هذا ما يفسر وجود قيادة إدارية تستعمل الأسلوب الردعي في توجيه العمال داخل المنظمة، مما يعزز علاقات اتصالية مبذولة لأجل تفادي الضرر الشخصي أكثر من تعزيز علاقات اتصالية تدمج من خلالها التوجهات في قدرة اتصالية تعبر عن أسلوب من التشاور والمشاركة مبذولة لتوازن النسق الثقافي

شكل رقم (52) يبين طبيعة اتصال القيادة الإدارية بمرووسيها



جدول رقم (36) يبين طريقة إطلاع القيادة الإدارية مرووسيهم بالتغيرات الجديدة للعمل:

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية		
	%	ك	%	ك	%	ك	الإيجابية		
21.63	24	22.97	17	18.52	05	20	02	دعم تأييدك لها	دائما + أحيانا
22.52	25	21.62	16	22.22	06	30	03	أخذ آرائك ومبادراتك	
28.83	32	27.02	20	29.63	08	40	04	إطلاع شكلي بها	
27.02	30	28.37	21	29.63	08	10	01	أبدا	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

يعتبر عملية إطلاع المرووسين بالتغيرات الجديدة في المنظمة أداة لتعزيز نسق تفاعلي تتضح من خلال علاقات اتصالية إيجابية تحد النسق الاجتماعي فمن خلال الجدول السابق نجد أن:

- نسبة 40% من فئة الإطارات تطلعها قاداتها الإدارية على التغيرات الجديدة في المنظمة لكن هذا إطلاع شكلي، ونسبة 30% إطلاع بالتغيرات يكون فيه الآراء والمبادرات، ونسبة 20% إطلاع يكون فيه دعم المرووسين لتأييدها لها، بينما نسبة 10% تنفي إطلاع القيادة الإدارية لها بالتغيرات الجديدة.
- ونسبة 29.63% من عمال التحكم تجيب أن قيادتها الإدارية تطلعها إطلاع شكلي بالتغيرات الجديدة في المنظمة، ونسبة 22.22% إطلاع يكون فيه أخذ

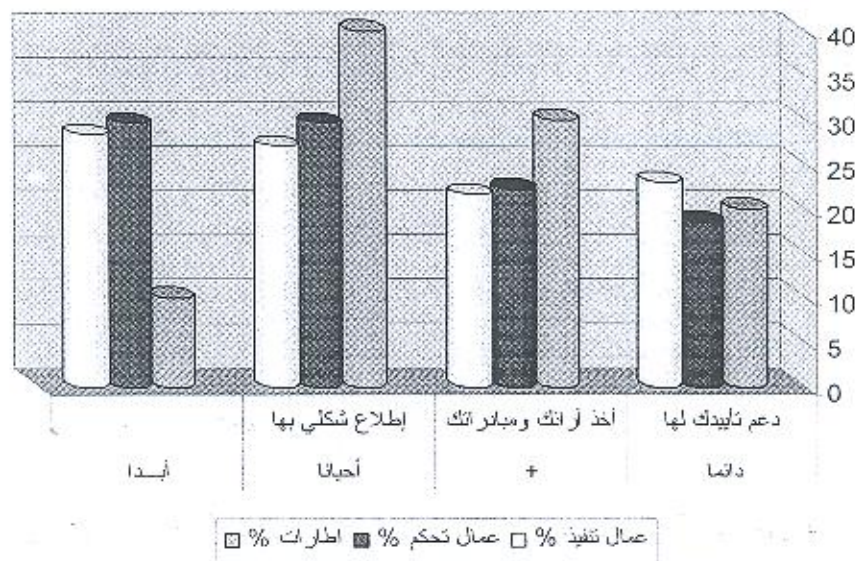
المبادرات والآراء، ونسبة 18.52% إطلاع يكون فيه دعم تأييد المرؤوسين لها، في مقابل 29.63% تنفي إطلاع قيادتها الإدارية لها حول التغييرات الجديدة للمنظمة.

- ونسبة 27.02% من عمال التنفيذ قيادتها الإدارية تطالها بالتغييرات الجديدة لكن هذا الإطلاع شكلي، ونسبة 22.97% إطلاع مع دعم تأييد المرؤوسين لهذه التغيير، ونسبة 21.62% إطلاع حول التغيير يكون فيه أخذ الآراء والمبادرات في حين نجد نسبة 28.37% تنفي إطلاعها بالتغييرات الجديدة بالمنظمة.

تفسر هذه النتائج أن القيادة الإدارية تطالع مرؤوسيهما بالتغييرات الجديدة بالمنظمة لكن هذا الإطلاع شكلي، ماعدا فئة الإطارات تعمل على أخذ آرائها ومبادراتها هذا يبرر بالمستوى العلمي لهذه الفئة جامعي، في مقابل ترتفع النسبة في عدم إطلاع مرؤوسيهما بالتغييرات الجديدة عن فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على تنفيذ التغييرات الجديدة وتطبيقها من غير دعم تأييد مرؤوسيهما لها وأخذ آرائهم ومبادراتهم، الشيء الذي قد لا يعزز قبول التغيير ونجاحه لتحقيق تطوير النسق الاجتماعي، بدون مقاومة المرؤوسين لهذا التغيير باعتبار إطلاعهم على مرحله وإدراكهم له.

شكل رقم (53) يبين طريقة إطلاع القيادة الإدارية مرؤوسيهما بالتغييرات الجديدة للعمل:



3.7. القيادة الادارية وعلاقتها بتطوير ثقافة التحفيز :

جدول رقم (37) يبين رد فعل القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات في غيابهم:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
24.32	27	28.38	21	14.81	04	10	02	التشجيع و المكافأة
41.44	46	44.59	33	33.33	09	40	04	المحاسبة و المسائلة
34.23	38	27.03	20	51.85	14	40	04	التجاهل و عدم الانتباه
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

تعتبر عملية التحفيز أساس خلق قدرة جماعية للعمل لتطوير نسق ثقافي يحافظ على توازن النسق الاجتماعي، حيث يبين هذا التساؤل كيفية خلق قدرة ذاتية للعمل وتحفيزهم على العمل من أنفسهم، بدون أوامر ملزمة حيث من خلال الجدول السابق نجد أن :

- القيادة الإدارية تتجاهل وعدم الانتباه لعمل مروضيها لتصرفهم في غيابها، واتخاذ قرارات لوحدهم لحل مشاكل العمل، أجاب عن هذا فئة الإطارات بنسبة 40% ونسبة 51.85% من عمال التحكم، ونسبة 27.03% من عمال التنفيذ.

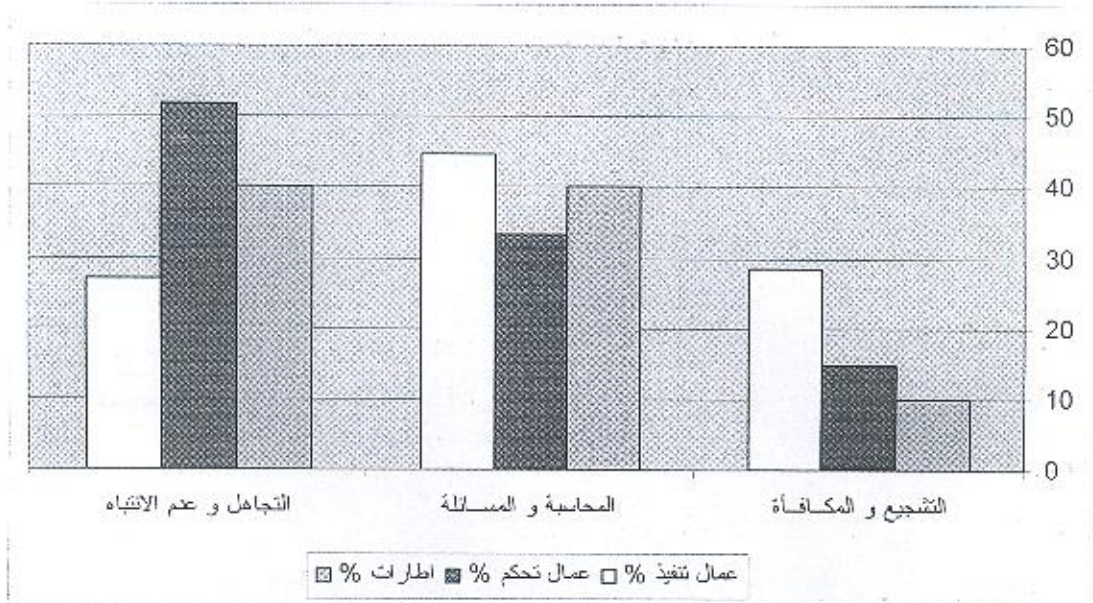
- وكذلك قيادة إدارية تقابل القرارات المتخذة في غيابها بالمحاسبة والمساءلة لمروضيها بنسبة 40% لفئة الإطارات، ونسبة 33.33%، ونسبة 44.59% لعمال التنفيذ.

- وقيادة إدارية تقابل القرارات المتخذة في قيامها في شأن العمل بتشجيع ومكافأة مروضيها، صرح بهذا فئة الإطارات بنسبة 10%، ونسبة 14.81% لعمال التحكم، ونسبة 28.38% لعمال التنفيذ.

يتضح أن رد فعل القيادة الإدارية على القرارات المتخذة في غيابها هي المحاسبة والمساءلة لمروضيها أجاب عن هذا 46 مبحوث من العينة، وكذا بالتجاهل وعدم الانتباه أجاب عن هذا 38 مبحوث من العينة.

نستنتج من هذا أن تحفيز المروضين على حل مشاكل العمل من أنفسهم وتطوير قاعدة للتصرف في حضور أو غياب القائد الإداري تكاد تتعدم، وإذا كانت هذه السلوكات فإنها تتقابل بالمساءلة والمحاسبة مما يجهض سلوكات المخاطرة والإبداع للمروضين.

شكل رقم (54) يبين رد فعل القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات في غيابهم:



جدول رقم (38) يبين تعزيز القيادة الإدارية لطريقة التعلم لمروسيهم:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإيجابية	
20.72	23	20.27	15	22.22	06	20	02	حسب نوعية العمل	نعم + أحياناً
8.11	09	8.11	06	7.41	02	10	01	يقبل ذلك في الابتكارات	
10.81	12	9.46	07	11.11	03	20	02	يتبع الفكرة ويصححها	
10.81	12	13.51	10	7.41	02	-	-	لا يحدد	لا
18.02	20	16.22	12	18.52	05	30	03	تحميل العامل مسؤولية خطاه	
11.71	13	12.16	09	14.82	04	-	-	لأن ذلك مخالف للقانون في نظره	
13.51	15	13.51	10	11.11	03	20	02	المراقبة المستمرة للعامل	
6.31	07	6.77	05	7.41	02	-	-	لا يحدد	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

إن تحفيز طريقة للتعلم للمروسين من طرف قيادتهم الإدارية، من شأنه تبنى تجربة جماعية للعمل تعرف بها المنظمة، وتكون قاعدتها في التصرف حيث تم طرح سؤال مغلق حول ما إذا كانت القيادة الإدارية تفسح مجالاً للمحاولة والخطأ مع طلبنا من المبحوثين تعليلاً لذلك الإجابة.

إذ من خلال الجدول السابق نجد نسبة 20% من فئة الإطارات تجيب أن قيادتها الإدارية تسمح بمحاولة الخطأ، وذلك حسب نوعية العمل، ونسبة 20% تصرح أن كذلك يتم من خلال تتبع القائد الإداري للفكرة ويصححها، ونسبة 10% أن قيادتها الإدارية تقبل ذلك في الابتكارات، في مقابل نسبة 30% من فئة الإطارات تنفي ذلك الأسلوب لأن قيادتها الإدارية تعمل على تحصيل مسؤولية الخطأ لمرتكبه، ونسبة 20% تعلق ذلك بتميز قيادتها الإدارية بالمراقبة المستمرة للعامل.

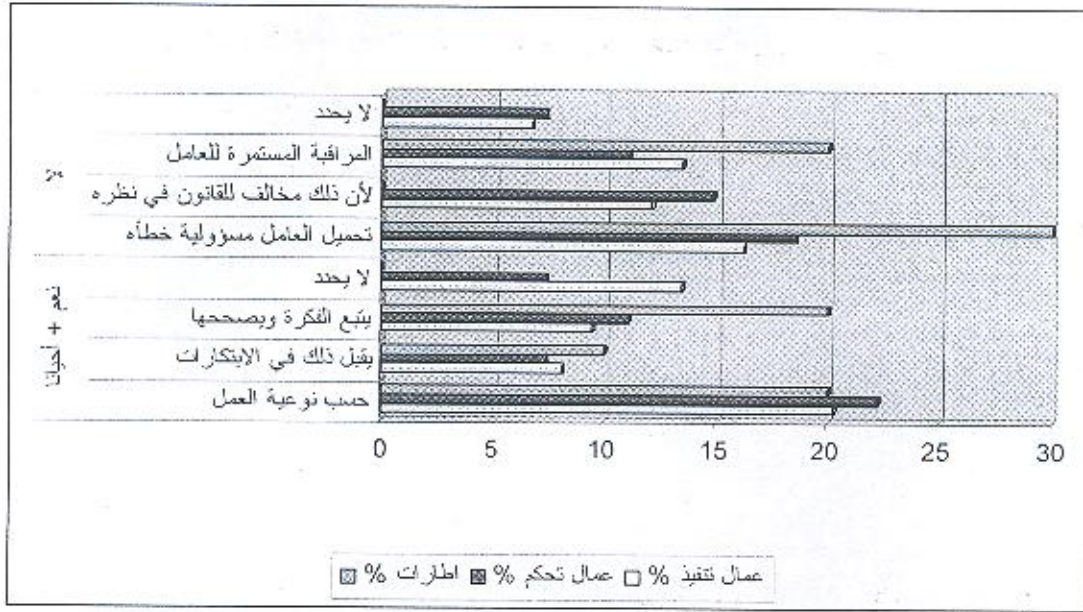
أما نسبة 22.22% من عمال التحكم تطرح أن قيادتها الإدارية تسمح بمجال للمحاولة والخطأ حسب نوعية العمل، ونسبة 11.11% عن طريق إتباع الفكرة وتصحيحها ونسبة 7.41% أنه يقبل ذلك في الابتكارات، أما نسبة 7.41% من نفس الفئة تنفي وجود مجال للمحاولة والخطأ لأن قيادتها الإدارية تعمل على تحميل المسؤولية للفرد المخطئ، ونسبة 14.82% تعمل بأن قيادتها الإدارية تعتبر ذلك مخالف للقانون، ونسبة 11.11% لأن قيادتها الإدارية تعمل على المراقبة المستمرة للعامل، أما نسبة 7.41% لا تعلق.

وبنسبة 20.27% من عمال التنفيذ تجيب أن قيادتها الإدارية تسمح بالمحاولة والخطأ حسب نوعية العمل، و نسبة 9.46% قيادتها الإدارية تتبّع الفكرة و تصحيحها، و نسبة 8.11% تقبل ذلك في الابتكارات، ونسبة 13.51% لا تحدد ذلك، في مقابل هذا نجد في نفس العينة نسبة 16.22% تنفي وجود هذا الأسلوب للمحاولة والخطأ لأن قيادتها الإدارية تعمل على تحميل المسؤولية للفرد المخطئ، ونسبة 13.51% لأن قيادتها الإدارية تتمتع بالمراقبة المستمرة، ونسبة 12.16% لأن قيادتها الإدارية تعتبر ذلك مخالف للقانون، ونسبة 6.77% لا يحدد ذلك.

يتبين مما سبق أن القيادة الإدارية لا تسمح بمجال للمحاولة والخطأ، لأن أسلوبها في التسيير يعتمد على تحميل المسؤولية ومحاسبة الفرد المخطئ وتعتبره مخالف لقوانين العمل.

نستنتج أن القيادة الإدارية لا تعمل على تعزيز أسلوب للتحفيز من خلال فسخ مجال للمحاولة والخطأ نتضح من خلالها الفكرة، وتقويمه وتشجيع الابتكارات، والمخاطرة والإبداع.

شكل رقم (55) يبين تعزيز القيادة الإدارية لطريقة التعلم لمروسيهم:



جدول رقم (39): الحوافز التي تعمل القيادة على توفيرها:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة المعطية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23.42	26	22.97	17	29.63	08	10	01	إيجاد علاقة تعاون
37.84	42	37.84	28	33.33	09	50	05	الاعتراف بالجهد
38.74	43	39.19	29	37.04	10	40	04	الحصول على الثواب والعقاب
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

إن الحوافز المستعملة من طرف القيادة الإدارية هي التي تحدد دفع و تعزيز ثقافة التحفيز تدمج من خلالها الاستراتيجيات الفردية واستراتيجية جماعية، لهذا تم طرح سؤال ذو ثلاثة بدائل يختار الباحث منها بديل مع بديل مفتوح يضيف فيه الباحث ما لا يحده في البدائل المقترحة.

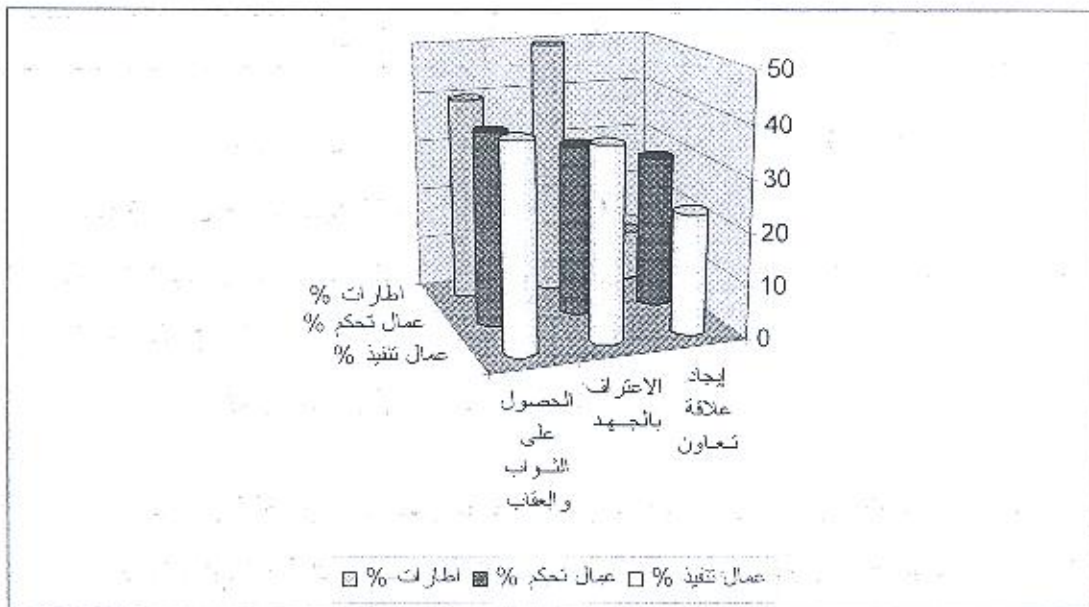
فمن خلال التمعن في المعطيات الجدول نجد أن:

نسبة 50% من الفئة السوسيو مهنية للإطارات تجيب أن من بين الحوافز التي تسعى القيادة الإدارية إلى توفيرها الاعتراف بالجهد، ثم نسبة 40% حوافزها المستعملة الحصول على الثواب والعقاب، ونسبة 10% إيجاد علاقة تعاون.

- ونسبة 37.04% من فئة عمال التحكم تجيب أن قيادتها الإدارية أسلوب تحفيزها أسلوب الثواب و العقاب، و نسبة 33.33% حوافز قيادتها الإدارية الاعتراف بالجهد و نسبة 29.63% الحوافز المقدمة لها إيجاد علاقة تعاون.
- ونسبة 37.84% من عينة عمال التحكم تصرح أن الحوافز المقدمة لها من طرف قيادتها الإدارية الحصول على الثواب و العقاب، و نسبة 33.35% الحوافز المقدمة لها من طرف قيادتها هي الاعتراف بالجهد المبذول، و نسبة 29.63% حوافز قيادتها الإدارية تعزيز علاقة تعاون بين المرؤوسين.
- ونسبة 39.19% من عمال التنفيذ تجيب إن حوافز قيادتها الإدارية تعتمد على أسلوب الثواب و العقاب، و نسبة 29.63% حوافز قيادتها الإدارية تعزيز علاقة تعاون بين المرؤوسين.

تبين هذه المعطيات أن القيادة الإدارية للمنظمة تقرر نظام للحوافز لمرؤوسيهي تسعى إلى تشجيع جهد إطاراتها الإدارية باعتبارها المنافذ إلى ترجمة تعليماتها إلى مرؤوسيهي، مع تطبيق أسلوب الثواب و العقاب كطابع لأسلوب تحفيزها، الذي هو أسلوب تحفيز لباقي الفئات المهنية التي قد يكون فيها اعتراف بالجهد في بعض الأحيان، تستنتج أن القيادة الإدارية تنظر إلى الحوافز وفق أن العامل السلبي، يتم تحفيزه على العمل وفق تعزيز نظام للثواب و العقاب، بدل من بناء و تعزيز علاقات تعاون بين مرؤوسيهي تزيد من جماعية المجهود.

شكل رقم (56) الحوافز التي تعمل القيادة على توفيرها:



جدول رقم (40): أساس عملية التحفيز بالنسبة للقيادة الإدارية

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإيجابية	
30.63	34	29.73	22	29.63	08	40	04	الانتماء إلى نفس الأصل الجغرافي	
9	10	8.11	06	11.11	03	10	01	على أساس المبادرة و الإبداع	
22.52	25	21.62	16	25.93	07	20	02	على أساس الإنجاز الفردي	
11.71	13	12.16	09	7.41	02	20	02	على أساس الإنجاز الجماعي	
15.32	17	16.22	12	14.81	04	10	01	الانتماء إلى نفس الأصل الجغرافي	
4.50	05	4.05	03	7.41	02	-	-	على أساس المبادرة و الإبداع	
1.80	02	2.70	02	-	-	-	-	على أساس الإنجاز الفردي	
4.50	05	5.41	04	3.70	01	-	-	على أساس الإنجاز الجماعي	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

تعتبر الأسس التي تعتمدها القيادة الإدارية في تقديمها للحوافز لمروسيها أساس للبناء علاقة تعاون تعبر نسق تفاعلي مترابط ينتج ثقافة تنظيمية تعزز توازن النسق الاجتماعي، حيث من خلال المعطيات الميدانية نجد أن:

- نسبة 40% من عينة الإطارات تجيب أن قيادتها الإدارية تقدم حوافز على أساس الانتماء إلى نفس الأصل الجغرافي، تليها نسبة 20% على أساس الإنجاز الفردي، وعلى أساس الإنجاز الجماعي بنفس النسبة، ونسبة 10% على أساس المبادرة والإبداع، بينما نجد نسبة 10% من نفس العينة تنفي تقديم قيادتها الإدارية على أساس الانتماء إلى الأصل الجغرافي.

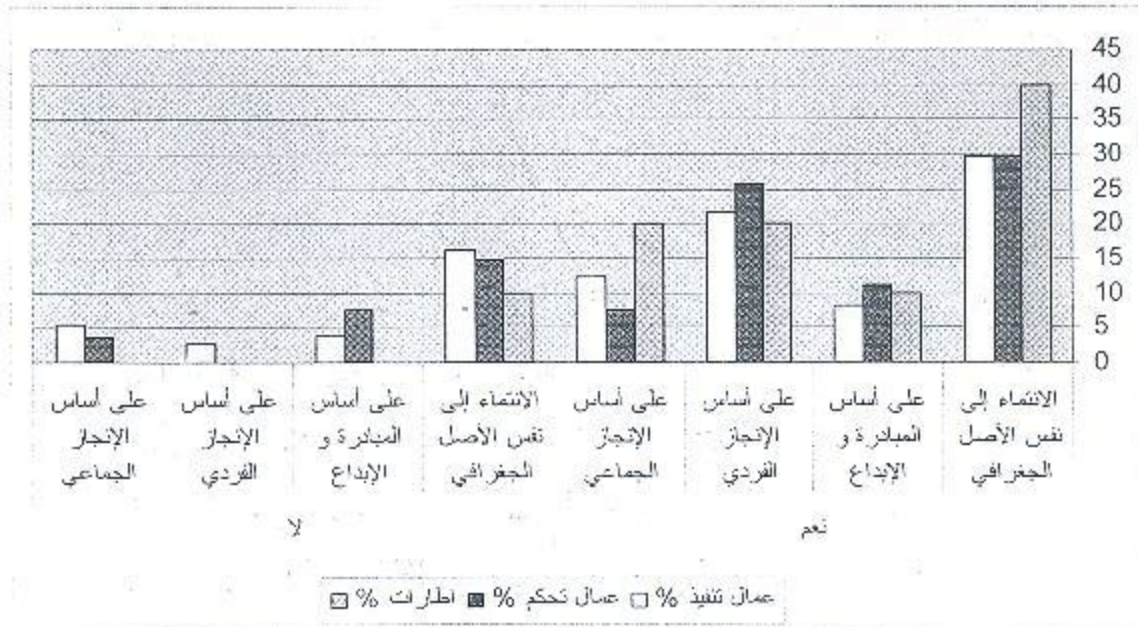
وبنسبة 29.63% من عمال التحكم تصرح أن قيادتها الإدارية أسس حوافزها المقدمة تعتمد على أساس الانتماء إلى نفس الأصل الجغرافي، تليها نسبة 25.93% على أساس الإنجاز الفردي، ثم نسبة 11.11% على أساس المبادرة والإبداع، ونسبة 7.41% على أساس الإنجاز الجماعي، بينما عمال التحكم من ينفي عن قيادته الإدارية تقديم الحوافز على أساس 14.81% تنفي تقديم الحوافز على أساس المبادرة والإبداع بنسبة 7.41%، وتنفي تقديم الحوافز على أساس الإنجاز الجماعي نسبة 3.70%.

ونسبة 29.73% من عمال التنفيذ تجيب أن الحوافز المقدمة من طرف قيادتها الإدارية على أساس الانتماء إلى نفس الأصل الجغرافي، تليها نسبة 21.62% على أساس الإنجاز الفردي، ونسبة 12.16%، على أساس الإنجاز الجماعي، ونسبة 8.11% على أساس المبادرة الأصل الجغرافي، ونسبة 5.41% تنفي تقديم حوافز لها على أساس الإنجاز الجماعي، ونسبة 4.05% تنفي كذلك تقديم حوافز لها على أساس المبادرة و الإبداع، ونسبة 2.70% فتتفي وجود حوافز على أساس الإنجاز الفردي.

يتضح أن أسس الحوافز المقدمة من طرف القيادة الإدارية يطبع عليها الطابع التحيز إلى نفس الأصل الجغرافي، وحتى من خلال الملاحظة وحديثنا مع العمال من الأقسام الإنتاجية من يحدثنا أن مسؤوله من جهته، وحتى أنه جاره في السكن أو يعرفه عن طريق أشخاص، وحتى علاقتنا بعمال ومسؤولين نعرفهم نجد أن المسؤول يجمع العمال الذين لهم قرابة له يعملون معه.

كما أن تقديم هذه الحوافز هي موجهة لتعريف العمل الفردي للمروسين اخر من تعزيز العمل الجماعي وبناء الفرق داخل المنظمة، أو تعزيز المبادرة لإنتاج ثقافة لإبداع وتحمل المخاطر لتجديد العمل، نستنتج أن أسس الحوافز هي مقدمة على علاقات القرابة، موجهة لتعزيز الروح الفردية للعمل.

شكل رقم (57) أساس عملية التحفيز بالنسبة للقيادة الإدارية:



جدول رقم (41) يبين طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمرووسيهيم:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابية
55.86	62	58.11	43	44.44	12	70	07	إتاحة فرصة لك لتكون مسؤول على تخطيط عملك
21.62	24	17.57	13	33.33	09	20	02	إتاحة فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار
22.52	25	24.32	18	22.22	06	10	01	إتاحة فرصة لمناقشة مستقبل المنظمة
100	111	100	74	100	27		10	المجموع

تعتبر طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمرووسيهيم محور عملية التحفيز لدمج الذهنيات الفردية للعمل في ذهنية جماعية للعمل، حيث تم طرح سؤال على المبحوثين حول طريقة تحفيزهم يحتوي على ثلاث بدائل وبديل مفتوح يضيف من خلال الباحث ملا يجده في البدائل المقترحة، تعتبر المعطيات الميدانية لهذا السؤال أن نسبة 70% من فئة الإطارات تجيب أن قيادتها الإدارية طريقة تحفيزها من خلال اتجاه فرصة لها لتكون مسؤولة عن تخطيط عملها، تليها نسبة 20% من نفس العينة طريقة تحفيز قيادتها بإتاحة فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، ونسبة 10% طريقة تحفيزها بإتاحة فرصة لها لمناقشة مستقبل المنظمة.

أما نسبة 44.44% من عمال التحكم تصرح أن قيادتها الإدارية تحفزها عن طريق إتاحة فرصة لها لكون مسؤولة عن تخطيط عملها، تليها نسبة 39.33% طريقة تحفيزها من خلال إتاحة فرصة لها للمشاركة في اتخاذ القرار، ونسبة 22.22% طريقة تحفيز قيادتها من خلال مناقشة مستقبل المنظمة.

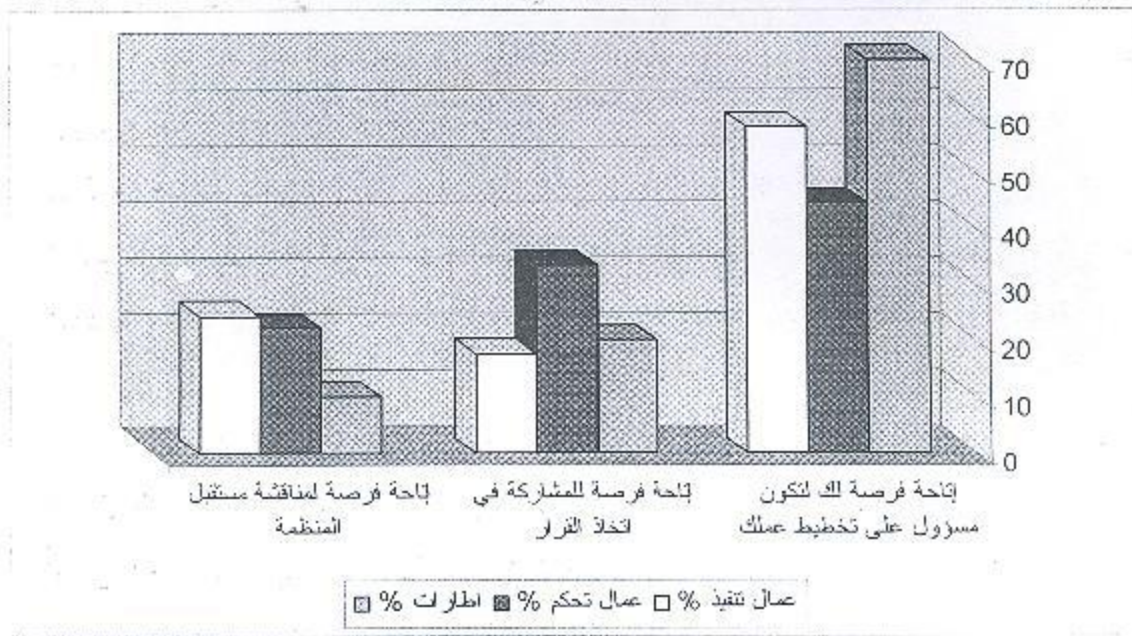
ونجد عمال التنفيذ منهم من يصرح أن قيادهم الإدارية تحفزهم عن طريق إتاحة فرصة لمناقشة مستقبل المنظمة بنسبة 58.11%، ونسبة 17.57% إتاحة فرصة لمناقشة مستقبل المنظمة، ونسبة 17.57%، إتاحة فرصة لاتخاذ القرار بالمشاركة.

يتضح من خلال النتائج الميدانية أن طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمرووسيهيم تعتمد على وضع العامل في عمله بطريقته الخاصة في ذلك ما يفسر قد يعزز روح الإبداع، لكن عدم إعداد برنامج لذلك قد يؤثر على حسن سير العمل هذا ما يبرر ضعف مشاركة هؤلاء

في اتخاذ القرار من طرف قيادتهم الإدارية، وكذا إتاحة فرصة لهم لمناقشة مستقبل المنظمة، مما يفسر ضعف التحفيز الذاتي لهؤلاء المرؤوسين للعمل و إجهاض روح الجماعة والفريق في غياب المشاركة، كما أن تفسير عدم مشاركة العمال في مناقشة مستقبل المنظمة بضعف انتمائهم إلى مجتمع المنظمة مما تعزز السلوكات الفردية للمصالح الشخصية وتمية كيانات فردية.

نستنتج أن طريقة تحفيز القيادة الإدارية تنمي بعض المبادرات في تخطيط العمل من طرف كل عامل، لكن طريقها في تعزيز روح جماعية وطرق للعمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرار و خاصة مناقشة مستقبل المنظمة تضعف هذه الطريق كأسلوب أو سلوك يعزز ثقافة تنظيمية تعزز توازن النسق الاجتماعي.

شكل رقم (58) يبين طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمرؤوسيهـم:



جدول رقم (42) يبين السلوكيات التي تعمل القيادة على تعزيزها:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
29.7 3	33	33.78	25	18.52	05	30	03	أسلوب تعاونك مع فريق العمل	نعم
8.11	09	5.41	04	14.81	04	10	01	أسلوب مبادرتك و تحمل المخاطر	
34.2 3	38	32.43	24	33.33	09	50	05	أسلوبك في حل مشكلات العمل	
12.6 1	14	13.51	10	14.81	04	-	-	أسلوب تعاونك مع فريق العمل	لا
9	10	9.46	07	11.11	03	10	01	أسلوب مبادرتك و تحمل المخاطر	
5.41	6	5.41	04	7.40	02	-	-	أسلوبك في حل مشكلات العمل	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

تعتبر السلوكيات المعززة من طرف القيادة الإدارية، في تصرف مرؤوسيهما عملية أساسية لتدعيم علاقات الترابط والتعاون بين جماعة العمل، حيث تم طرح سؤال في الاستمارة ذو ثلاث بدائل تتضمن احتكار مغلقة، أفر هذا السؤال عن المعطيات الميدانية التالية:

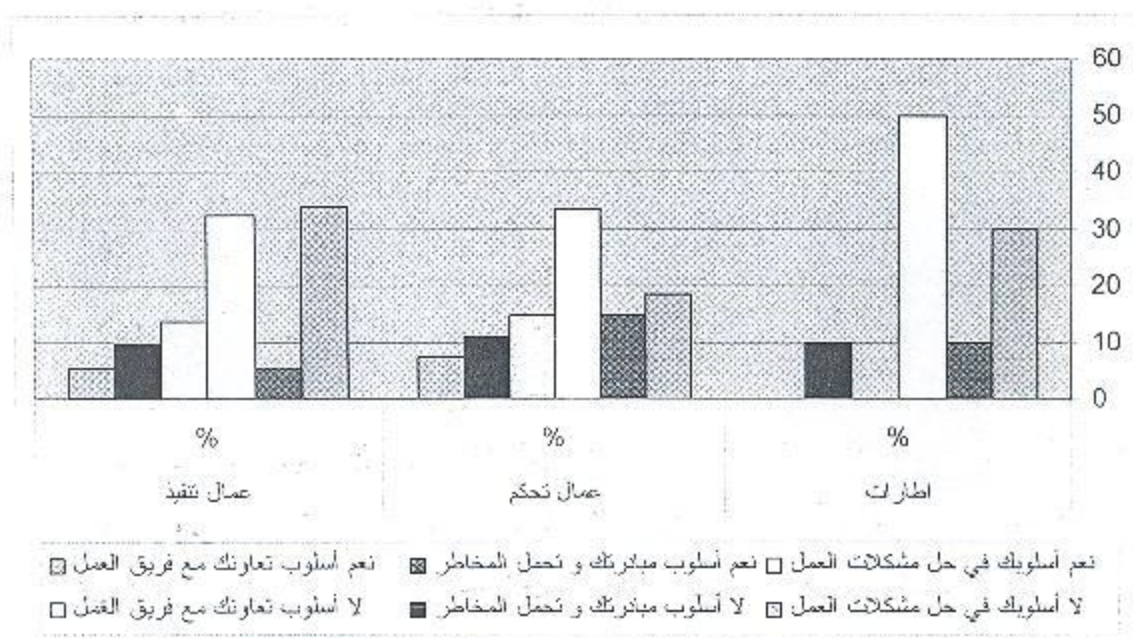
- نسبة 50% من فئة الإطارات تصرح أن قيادتها الإدارية تكافؤها أسلوبها في حل مشكلات العمل، ونسبة 30% قيادتها الإدارية تكافؤها على أسلوبها في تعاونها مع فريق العمل، ونسبة 10% قيادتها الإدارية تكافؤها على أسلوب مبادرتها وتحمل المخاطر.
- ونسبة 33.33% من عمال التحكم قيادتها الإدارية تكافئ أسلوبها في حل مشكلات العمل، تليها نسبة 18.52% تكافئ قيادتها الإدارية أسلوبها في المبادرة وتحمل المخاطر، وبنفس النسبة من العينة قيادتها الإدارية لا تكافئ أسلوبها في المبادرة وتحمل المخاطر، وبنفس النسبة من العينة قيادتها الإدارية لا تكافئ أسلوب تعاونها مع فريق العمل، ونسبة 11.11% قيادتها الإدارية لا تكافئ أسلوبها في المبادرة وتحمل المخاطر، ونسبة 7.40% قيادتها الإدارية لا تكافئ أسلوب مرؤوسيهما في حل مشكلات العمل.

- أما نسبة 33.78% من عمال التنفيذ قيادتها الإدارية تكافئ أسلوبها تعاونها مع فريق العمل، ونسبة 32.43% قيادتها الإدارية تكافئ أسلوبها في حل مشكلات العمل، ونسبة 5.41% قيادتها الإدارية تكافئ أسلوبها في المبادرة و تحمل المخاطر.
- ونسبة 13.51% تنفي عن قيادتها الإدارية مكافئتها على أسلوب تعاونها مع فريق العمل، وكذا نسبة 9.46% تنفي عن قيادتها الإدارية مكافئتها على أسلوب مبادرتها وتحمل المخاطر، ونسبة 5.41% تنفي عن قيادتها الإدارية أسلوبها في حل مشكلات العمل.

يتضح أن القيادة تعمل على تعزيز سلوكيات كأساليب لحل مشكلات العمل أو التي تعيق العملية الإنتاجية، بينما يقل اهتمامها لتعزيز سلوكيات التعاون مع فريق العمل، وكذا تعزيز سلوكيات المبادرة وتحمل المخاطر.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعزز سلوكيات و تحفزها موجهة للعملية الإنتاجية، أكثر من الاهتمام بدعم و تحفيز سلوكيات بناء فرق العمل، وسلوكيات المبادرة وتحمل المخاطر.

شكل رقم (59) يبين السلوكيات التي تعمل القيادة على تعزيزها



جدول رقم (43) يبين سلوك المرؤوسين في غياب قيادتهم:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
18.02	20	20.27	15	11.11	03	20	02	التعاون مع الزملاء
12.61	14	14.86	11	7.41	02	10	01	عدم المشاركة في العمل
56.76	63	55.41	41	62.96	17	50	05	إهمال العمل
12.61	14	9.46	07	18.52	05	20	02	أقوم بعملتي
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

إن تصرف المرؤوسين في غياب مرؤوسيهـم يوضح أثر الحوافز المقدمة من طرف قيادتهم الإدارية في تعزيز لقدرة ذاتية للعمل، تـوحي بثقافة تنظيمية أعضائها لهم قدرة العمل من أنفسهم، حيث من خلال التـمـعن في الجدول السابق يعبر عن:

فئة الإطارات تطرح بأنه في حال غياب قيادتها عن العمل، فإن سلوكها في هذه الفترة هو إهمال العمل أجاب عن هذا نسبة 50% من العينة، تليها نسبة 62.96% من عمال التحكم، ونسبة 55.41% من عمال التنفيذ، كما أن من خلال مدة مكوثنا داخل المنظمة الصناعية «تيدال» صادفنا غياب أحد مسؤولي الأقسام فلاحظنا نوع البطالة التقنية داخل القسم الإنتاجي في حديث بين العمال وتبادل أطرافه، وحتى استخدام اللعب على الحاسب الآلي لفئة الإطارات.

أما نسبة 20% من فئة الإطارات تصرح في حال غياب مسؤولها أنها تكون أكثر تعاون مع زملاءها في العمل، ونسبة 11.11% لعمال التحكم وعمال التنفيذ بنسبة 20.27% لنفس الإجابة.

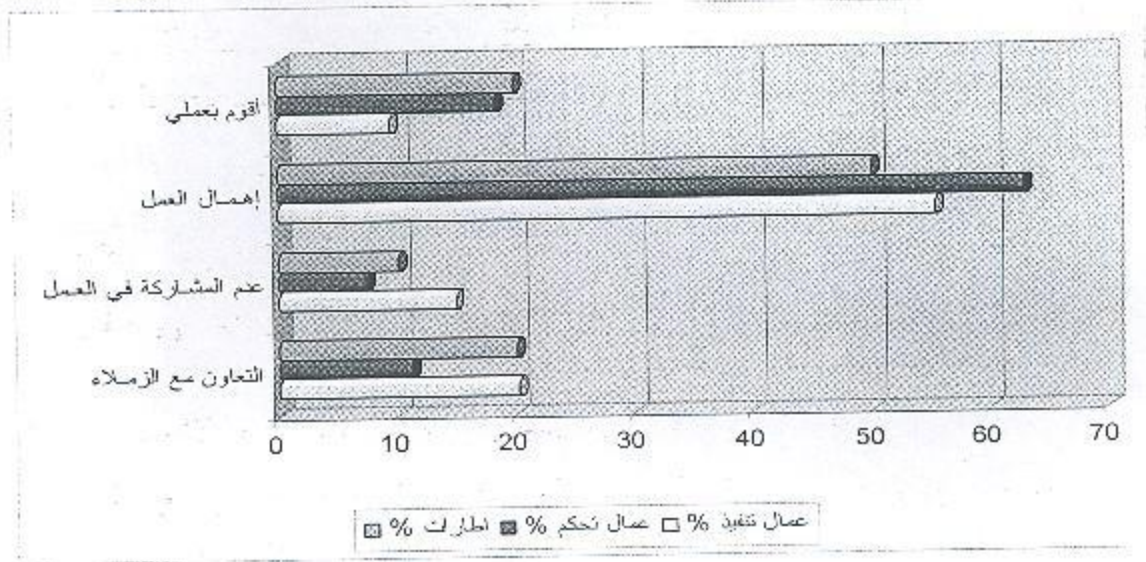
ونسبة 20% من فئة الإطارات تجيب أن في غياب قيادتها الإدارية تقوم بعملها وتتجزه، يؤكد هذا نسبة 18.52% من عمال التحكم، ونسبة 9.46% من عمال التنفيذ.

ونسبة 10% من فئة الإطارات تجيب أنه في حال غياب قيادتها لا تقوم بالمشاركة في العمل، يؤكد هذا نسبة 7.41% من عمال التحكم، ونسبة 14.86% من عمال التنفيذ.

وما يلاحظ على هذه النتائج أن سلوك العمال يميل إلى إهمال العمل في حال غياب قيادتهم الإدارية، أكثر من سلوكيات التعاون والقيام بالعمل وفقا ما هو مطلوب منهم، مما

يفسر اعتياد العمال على العمل وفق عملية المراقبة والضغط من طرف المسؤول، نستنتج أن الحوافز المقدمة من طرف القيادة الإدارية هي حوافز أنية لبناء العمل الإنتاجي، وليست حوافز تمد على المدى البعيد الشيء الذي يعزز انضباط داخلي للعمال للعمل من أنفسهم وفق كل الظروف.

شكل رقم (60) يبين سلوك المرؤوسين في غياب قيادتهم



جدول رقم (44) يبين توجيه القيادة الإدارية لدافعية مرؤوسيهم:

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية		
	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة		
28.83	32	28.38	21	25.93	07	40	04	التفاعل الاجتماعي	نعم
41.89	31	29.73	22	25.93	07	20	02	التماسك مع جماعة العمل	
7.21	08	5.41	04	14.81	04	-	-	إقامة علاقات اجتماعية معه	
9	10	10.81	08	3.70	01	10	01	التفاعل الاجتماعي	لا
9	10	8.11	06	11.11	03	10	01	التماسك مع جماعة العمل	
18.02	20	17.57	13	18.52	05	20	02	إقامة علاقات اجتماعية معه	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع	

إن تعزيز دافعية جماعية للعمل على مستوى نسق العلاقات يتم من خلاله تعزيز ثقافة تنظيمية موائمة للنسق الاجتماعي وتحافظ على توازنه وأدائه لوظائفه.

فمن خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة 40% من عينة الإطارات، تجيب أن قيادتها الإدارية تعزز التفاعل الاجتماعي، تليها نسبة 20% تعزيز التماسك مع الجماعة ونسبة 20% من نفس العينة تنفي عمل قيادتها الإدارية على تحفيز إقامة علاقات اجتماعية مع قيادتها، ونسبة متساوية 10% لعدم تعزيز التفاعل الاجتماعي وعدم تعزيز التماسك الاجتماعي.

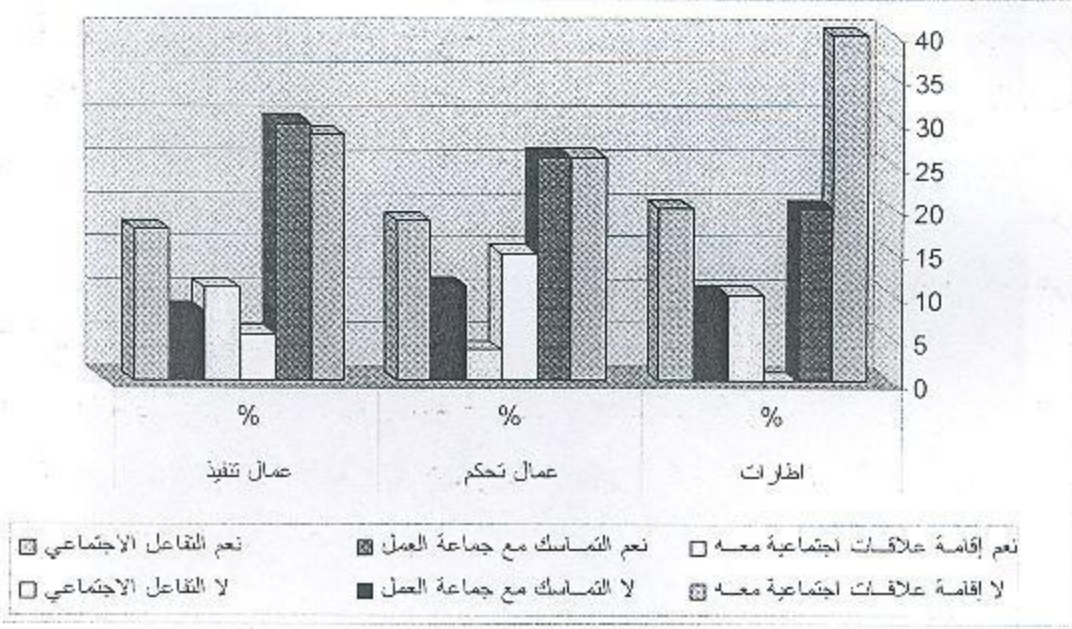
أما عينة عمال التحكم فتصرح أن نسبة 2.93% قيادتها الإدارية تعزز التفاعل الاجتماعي، وبنفس النسبة قيادتها الإدارية تعزز التماسك مع الجماعة، ونسبة 14.81% قيادتها الإدارية تحفز مروضيها إقامة علاقات اجتماعية معه، ونسبة 18.52% من نفس العينة تنفي عن قيادتها الإدارية لا تعزز التفاعل مع الجماعة، ونسبة 3.70% قيادتها الإدارية لا تعزز التفاعل الاجتماعي.

في حين نجد 29.73% من عمال التنفيذ تجيب أن قيادتها الإدارية تعزز التماسك مع الجماعة، ونسبة 28.38% قيادتها الإدارية تعزز التفاعل الاجتماعي، ونسبة 5.41% قيادتها الإدارية تشجع على إقامة علاقة اجتماعية معه، أما نسبة 17.57% من نفس العينة تنفي عن قيادتها الإدارية تشجيع إقامة علاقات اجتماعية معه، ونسبة 10.81% تنفي عن قيادتها الإدارية تعزيز التفاعل الاجتماعي، ونسبة 8.11% تنفي عن قيادتها الإدارية تعزيز التماسك مع الجماعة.

يتضح أن الدافعية الاجتماعية المعززة من طرف القيادة الإدارية ليست مرتبطة في علاقة تفاعلية بين القائد الإداري ومروضيه، التي تكون لها الأثر في تحفيز ذاتي لجميع المروضين لاهتمام قائدهم بهم، أو دافعية متجهة أكثر إلى تعزيز علاقات اجتماعية حول الانتماء إلى جماعة العمل أو المنظمة.

بل هي دافعية اجتماعية يطلب منها القيادة الإدارية العمل من مروضيهم دون أن تكون مشاكل تحدث بين تعرقل العملية الإنتاجية، بل يكون هناك تفاعل اجتماعي إيجابي بينهم.

شكل رقم (61) يبين توجيه القيادة الإدارية لدافعية مرفوسيتهم:



جدول رقم (45) يبين علاقة القيادة الإدارية في بناء فرق العمل:

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	
	%	ك	%	ك	%	ك		
25.23	28	28.37	21	18.52	05	20	02	نعم
48.65	54	50	37	48.15	13	40	04	لا
26.12	29	21.63	16	33.33	09	40	04	لا أدري
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

يعتبر بناء طرف العمل أهم الخصائص التي تميز المنظمات الناجحة في تميزها من خلال ثقافتها التنظيمية والبعد عن النظرة التقليدية حيث من خلال المعطيات الميدانية نجد أن:

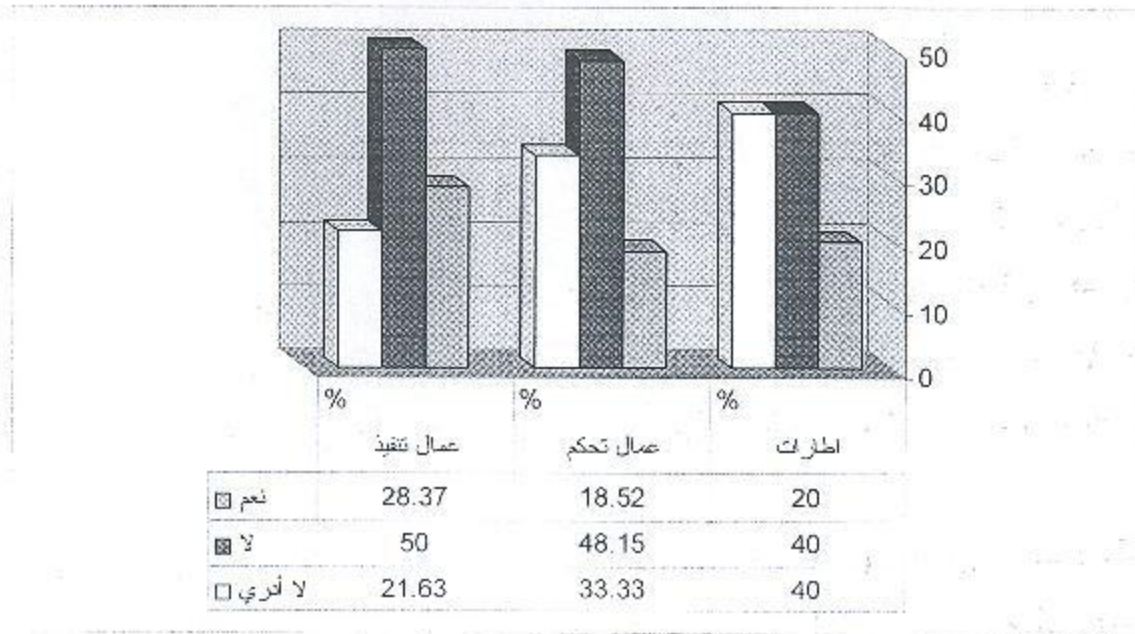
- نسبة 40% من فئة الإطارات تجيب أن قيادتها الإدارية لا تعمل على بناء فرق العمل داخل المنظمة، ونسبة 20% منها تجيب أن قيادتها الإدارية تعمل على تحفيز بناء الفرق داخل المنظمة، ونسبة 40% لا تدري.
- ونسبة 84.15% من فئة عمال التحكم تصرح أن قيادتها الإدارية لا تعمل على تحفيز وتعزيز بناء فرق العمل تليها نسبة 18.52% قيادتها الإدارية تعمل تعزيز بناء الطرق، و نسبة 33.33% لا تدري.

ونسبة 50% من عينة عمال التنفيذ تصرح أن قيادتها الإدارية لا تعمل على تحفيز بناء فرق العمل، تليها نسبة 28.37% قيادتها الإدارية تعمل على بناء فرق العمل، ونسبة 21.69% لا تدري على ذلك.

يتضح أن القيادة الإدارية في طريقة عملها داخل المنظمة، لا تتجه إلى بناء فرق أجاب عن هذا 54 مبحوث من العينة، الشيء الذي يفسر عمل القيادة الإدارية إلى تحفيز العلاقات الفردية وبناء نموذج للعمل الفردي داخل المنظمة، دون بناء نموذج عمل جماعي تبنى من خلاله تجربة للعمل تنتج قاعدة للتصرف داخل المنظمة.

نستنتج أن تعزيز نسق العلاقات داخل المنظمة لا يعتمد على تحفيز الترابط بين العمال على أساس الفهم لفرق عمل داخل المنظمة، بل تطلب القيادة الإدارية إنتاج كيانات فردية في العمل تعزز المردودية الفردية لكل عامل.

شكل رقم (62) يبين علاقة القيادة الإدارية في بناء فرق العمل:



جدول رقم (46) يبين علاقة الحوافز المقدمة في تعزيز روح العمل الجماعي:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
16.22	18	13.51	10	25.93	07	10	01	حرية انجاز العمل	نعم	
12.61	14	12.16	09	11.11	03	20	02	يطلب رأي في العمل		
18.02	20	18.92	14	14.81	04	20	02	تحسيبي بأني مسؤول على عملي		
21.62	24	21.62	16	22.22	06	20	02	اعتبار العامل مأمور منفذ	لا	
14.41	16	16.22	12	7.41	02	20	02	التركيز على العمل الفردي		
17.12	19	17.57	13	18.52	05	10	01	المحاسبة الفردية		
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع		

إن تحفيز روح الجماعة داخل المنظمة ينتج عنه ترابط اجتماعي داخلي يعبر عن بناء اجتماعي للمنظمة ينتج كيانات اجتماعية عابرة لوجودها الفردي داخل المنظمة. فمن خلال الجدول السابق نجد أن:

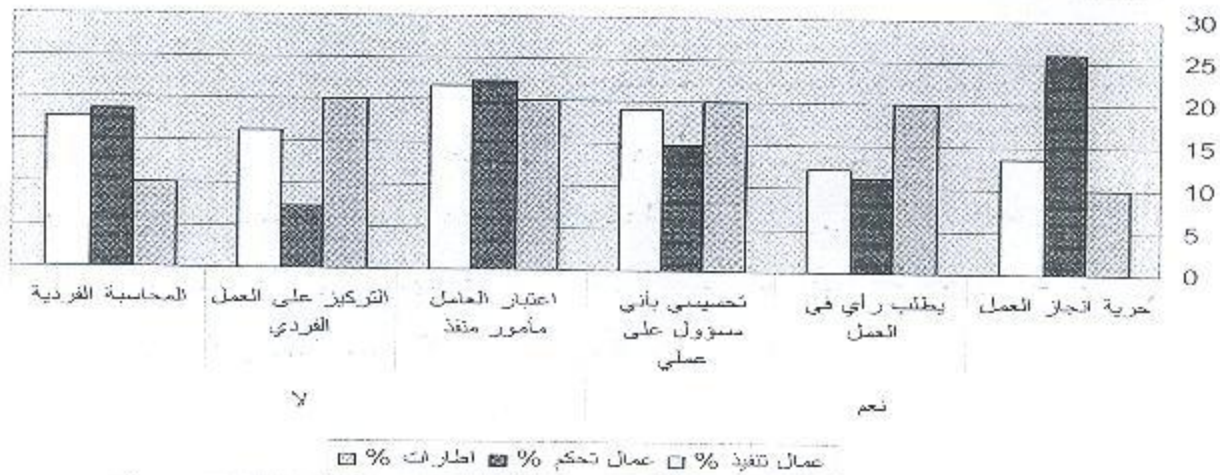
- نسبة 20% من عينة الإطارات تجيب أن قيادتها الإدارية تعمل تحفيزها على الالتزام بروح الجماعة من خلال تحسيسها بأنها مسؤولة عن عملها، وكذا من خلال طلب رأيها في العمل بنسبة 20%، ونسبة 10% من خلال حرية العمل، ومن فئة الإطارات من يرفض أن قيادته الإدارية تعمل على تحفيزه على الالتزام بروح الجماعة، لأنها تعتبر العامل مأمور منفذ أجاب عنها نسبة 20% من الفئة، ونسبة 20% لأنها تركز على العمل الفردي، ونسبة 10% لأنها تركز على المحاسبة الفردية.

- ونسبة 25.93% عن فئة عمال التحكم تصرح أن قيادتها الإدارية تعمل على تحفيزها على العمل الجماعي وذلك من خلال ترك حرية الإنجاز في العمل، ونسبة 14.81% من خلال تحسيسها أنها مسؤولة على عملها، ونسبة 11.11% من خلال طلب رأيها في العمل، ونجد من عمال التحكم من ينفي أن قيادته الإدارية تعمل على تعزيز التزامه بروح الجماعة لأنها تعتبر العامل مأمور منفذ أجاب عن هذا نسبة 22.22% من الفئة، ولأنها تعتمد على المحاسبة الفردية نسبة 18.52%، ولأنها تعتمد على العمل الفردي بنسبة 7.41%.

ونسبة 18.92% من عمال التنفيذ تصرح بأن قيادتها الإدارية تعمل على تحفيزها على الالتزام بروح الجماعة لأن قيادتها الإدارية تعمل على تحسيسها بمسئوليتها على عملها ولأنها تترك لها حرية إنجاز العمل بنسبة 13.51%، ولأنها تطلب رأيها في العمل بنسبة 12.16%، بينما نجد من نفس الفئة من ينفي أن قيادته الإدارية تعمل على تحفيزه على الالتزام بروح العمل الجماعي، لأن تلك القيادة حسب إجاباتهم تعتبر العامل مأمور منفذ بنسبة 21.62%، ونسبة 17.57% لأنها تركز على المحاسبة الفردية ونسبة 16.22% لأنها تركز على العمل الفردي.

يتضح أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز روح الجماعة من خلال أسلوب تحفيزها بتحسيس العامل أنه مسؤول على عمله، مما قد يعزز هذا النوع من الانضباط الذاتي للعامل من خلال إحساسه بمسؤولية عمله بوجه أنه سيطلب منه هذا من طرف قيادته ويجب عليه إنجازها، حيث من خلال الملاحظة وجدنا في تناول العمال لآلاتهم يسعون إلى هذا بوجود مسؤولهم المباشر لهذا، بينما يصعب تعزيزها من خلال أخذ الآراء وإشراكهم في العمل أو ترك حرية الإنجاز في العمل، لكن من القيادة الإدارية من تتميز بالتركيز على العمل الفردي في نظره إلى العامل أنه مأمور ينفذ عمله يخضع للمحاسبة خاصة بالنسبة لعمال التحكم والتنفيذ، نستنتج أن تعزيز روح الجماعة بالنسبة للقيادة الإدارية هو بأخذ طريقة تحميل الفرد مسؤوليات عمله، بنظرة فردية للعمل التي يخضعه للمحاسبة الفردية في حالة عدم تنفيذه لتلك المسؤوليات، مما قد يؤثر خلق ذاتية جماعية حقيقية للعمل ناتجة عن الإشراك والاندماج في كيان اجتماعي تدوب فيه الخصائص الفردية.

شكل رقم (63) يبين علاقة الحوافز المقدمة في تعزيز روح العمل الجماعي



جدول رقم (47) يبين طريقة توجيه القيادة الإدارية لسلوك مرؤوسيه:

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
30.63	34	33.78	25	25.93	07	20	02	تقديم حوافز
19.82	22	17.57	13	22.22	06	30	03	فرض عقوبات مادية
23.42	26	21.62	16	25.93	07	30	03	شرح معايير السلوك
26.13	29	27.03	20	25.93	07	20	02	التهديد و الوعيد
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

إن الأسس المتبعة لتوجيه السلوك التنظيمي للمرؤوسين من طرف قيادتهم الإدارية، حيث يفسح عن طريقة تعليم هؤلاء القيادة الإدارية لثقافة تنظيمية قوية يتقلدها سلوك مرؤوسيه، فمن خلال المعطيات الميدانية لمجتمع الدراسة نجد نسبة 30% من فئة الإطارات تجيب أن قيادتها الإدارية تعمل على توجيه سلوكها من خلال شرح معايير السلوك، وبنفس النسبة لفرض عقوبات مادية، ونسبة 20% عن طريق تقديم حوافز، ونفس النسبة عن طريق التهديد والوعيد.

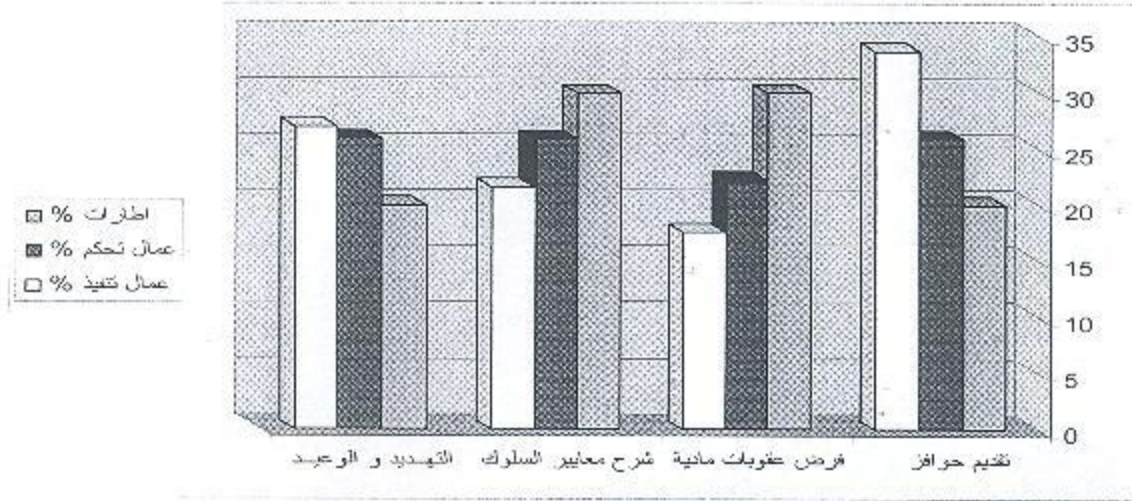
وكذا نسبة 25.93% من فئة عمال التحكم تجيب أن قيادتها الإدارية توجه سلوكها عن طريق تقديم حوافز، وبنفس النسبة عن طريق تقديم شرح معايير السلوك، وبنفس النسبة عن طريق التهديد والوعيد، وبنسبة 22.22% عن طريق فرض عقوبات مادية.

أما نسبة 33.78% من عمال التنفيذ تصرح أن قيادتها الإدارية توجه سلوكها عن طريق تقديم حوافز، وعن طريق التهديد والوعيد بنسبة 27.03%، وعن طريق شرح معايير السلوك بنسبة 21.62%، وعن طريق فرض عقوبات مادية بنسبة 17.57%.

يتضح أن القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية «تيسندال» توجه سلوك مرؤوسيه بالنسبة لفئة الإطارات عن طريق شرح معايير السلوك وفرض عقوبات مادية، وذلك باعتبار نوع المنصب المشغول من طرف هذه الفئة، وعن طريق تقديم حوافز والتهديد والوعيد مع شرح لمعايير السلوك بالنسبة لعمال التحكم، وعن طريق التهديد والوعيد بشرح لمعايير السلوك بالنسبة لعمال التنفيذ.

نستنتج ان القيادة الإدارية تستعمل أسلوبين يختلفان حسب الفئة المهنية لتوجيه السلوك التنظيمي، أسلوب شرح معايير السلوك وفرض العقوبات المادية، وأسلوب التهديد و وعيد مع شرح لمعايير السلوك الموجه للقاعدة العمالية الاتجاه الأبوي في التسيير.

شكل رقم (64) يبين طريقة توجيه القيادة الإدارية لسلوك مرؤوسيه:



جدول رقم (48): أشكال الحوافز المقدمة من طرف القيادة الإدارية:

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية		الإجابة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.71	13	13.51	10	7.40	02	10	01	أخذ الاقتراحات	نعم
17.12	19	13.51	10	29.6 3	08	10	01	التجديد في أسلوب العمل	
39.64	44	33.78	25	44.4 4	12	70	07	التركيز على معايير محددة للعمل	
14.41	16	20.27	15	3.70	01	-	-	أخذ الاقتراحات	لا
13.51	15	16.22	12	7.41	02	10	01	التجديد في أسلوب العمل	
3.60	04	2.70	02	7.41	02	-	-	التركيز على معايير محددة للعمل	
100	11 1	100	74	100	27	100	10	المجموع	

تعتبر أشكال الحوافز المقدمة من طرف القيادة الإدارية محور أساسي في عملية التحفيز، حيث من خلال المعطيات الميدانية لميدان الدراسة نجد أن:

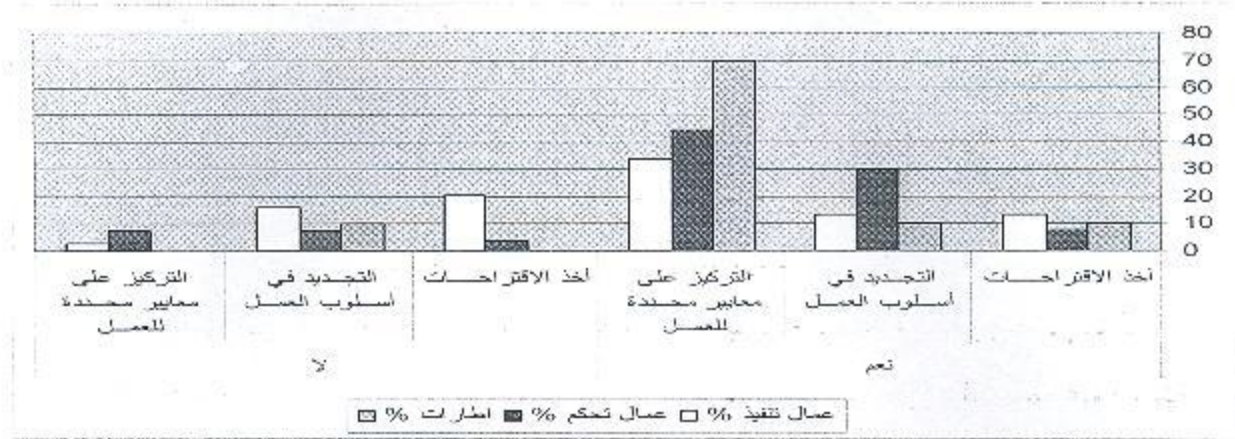
نسبة 70% من فئة الإطارات تجيب أن قيادة الإدارية تقدم حوافز بالتركيز على معايير محددة للعمل، ونسبة 10% من نفس الفئة قيادتها الإدارية تقدم حوافز بالتركيز على معايير محددة للعمل، ونسبة 10% من نفس الفئة قيادتها الإدارية تقدم حوافز في أخذ اقتراحات العمل، ونسبة 10% من نفس الفئة قيادتها الإدارية تقدم حوافز في شكل التجديد في أسلوب العمل، ونسبة 10% منها تنفي عن قيادتها الإدارية تقديم حوافز في شكل تجديد في أسلوب العمل.

ونسبة 44.44% من فئة عمال التحكم قيادتها الإدارية تقدم حوافز بالتركيز على معايير محددة للعمل، ونسبة 29.63% قيادتها الإدارية تقدم حوافز في شكل التجديد في أسلوب العمل، ونسبة 7.40% من نفس الفئة قيادتها الإدارية تقدم حوافز بشكل أخذ اقتراحات مرووسيا ونسبة 7.41% تنفي وجود تقديم حوافز من قيادتها الإدارية في شكل التجديد في أسلوب العمل وحتى التركيز على معايير محددة، ونسبة 3.70% تنفي وجود حوافز في شكل اقتراحات.

ونسبة 33.78% من عمال التنفيذ تجيب أن قيادتها الإدارية تقدم لها حوافز في شكل التركيز على معايير محددة في العمل، ونسبة 13.51% من نفس الفئة قيادتها الإدارية تقدم حوافز في شكل أخذ مقترحات، و بنفس النسبة القيادة الإدارية تقدم حوافز في شكل التجديد في أسلوب العمل، و في نفس الفئة نجد 20.27% تنفي قيادتها الإدارية تقديم حوافز في شكل أخذ اقتراحات، و نسبة 16.22% تنفي عن قيادتها الإدارية تقديم حوافز في شكل التجديد في أسلوب العمل، و نسبة 2.70% تنفي تقديم حوافز في شكل التركيز على معايير محددة للعمل.

تفسر هذه النتائج أن القيادة الإدارية شكل الحوافز المقدمة من طرفها بالتركيز على معايير محددة في العمل أجاب عن هذا 44 مبحوث من العينة، نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز نظام حوافز موجه إلى تعزيز سلوكيات المرؤوسين إلى احترام المعايير المحددة للعمل، دون التركيز على أسلوب التجديد في شكل للإيداع وفي شكل لأخذ اقتراحات.

شكل رقم (65) أشكال الحوافز المقدمة من طرف القيادة الإدارية:



جدول رقم (49): تقييم دور القيادة الإدارية في نجاح المؤسسة:

المجموع	عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة العمالية	الإجابة
	%	ك	%	ك	%	ك		
15.32	17	13.51	10	18.52	05	20	02	نعم
8.11	09	8.11	06	7.41	02	10	01	
13.51	15	14.86	11	11.11	03	10	01	
13.51	15	12.16	09	14.81	04	20	02	
15.32	17	13.51	10	18.52	05	20	02	
4.50	05	4.05	03	3.70	01	10	01	
18.02	20	21.62	16	14.81	04	-	-	لا
10.81	12	12.16	09	11.11	03	10	01	
100	111	100	74	100	27	100	10	المجموع

الهدف من هذا السؤال هو معرفة رأي المبحوثين حول أن المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية تكمن في قيادتها الإدارية، وبعد تطبيق سؤال هذه الاستمارة أفرزت عن المعطيات الميدانية التالية:

- نسبة 20% من فئة الإطارات تصرح بنعم أن المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية بالجزائر في قيادتها الإدارية، لأنها تشغل هذه المناصب للأغراض الشخصية، ونسبة 20% من نفس الفئة لأنه يتم ترقية هذه القيادات حسب الوساطة (لكتاف)، ونسبة 20% لأن هذه القيادات تتميز بسوء اتخاذ القرار وحتى مركزية اتخاذها، ونسبة 10% لأن هذه القيادة الإدارية تتضارب مصالحها على حساب صالح المؤسسة، وبنفس النسبة لأن هذه القيادة الإدارية تعتبر المورد البشري متخذ للأوامر تهيمش العامل المؤهل نحو الهدف، بينما نجد نسبة 10% من نفس العينة تنفي هذا عن المؤسسة الجزائرية لكن لا تحدد تعليل لذلك.

- ونسبة 18.52% من فئة عمال التحكم تجيب أن المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية بالجزائر تكمن في قيادتها الإدارية لأن هذه القيادات تشغل هذه المناصب لأغراضها الشخصية، ونسبة 18.52% لأن هذه القيادة تتميز بسوء اتخاذ القرار ومركزية اتخاذها، وبنسبة 14.81% لأن هذه القيادة يتم توظيفها و ترقيتها حسب الوساطة (لكتاف)، و نسبة 11.11% لأن هذه القيادة عاجزة في توجيه المورد البشري نحو الهدف، ونسبة 7.41% لأن هذه القيادات تتضارب مصالحها على حساب المؤسسة لصالحهم، ونسبة 3.70% لأن هذه القيادة تعتبر المورد البشري منفذ للأوامر، و تهيمش العامل المؤهل، بينما نسبة 14.81% من نفس العينة تخفي مشكلة المؤسسة الجزائرية في قيادتها الإدارية لكن ذلك ليس لكل الإدارات، و نسبة 11.11% تنفي هذا المشكل لكن لا تعلق إجابتها.

- و نسبة 14.86% من فئة عمال التنفيذ تصرح أن المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية تكمن في قيادتها الإدارية لأن تلك القيادة عاجزة عن توجيه المورد البشري المؤهل نحو الهدف، و نسبة 13.51% لأن تلك القيادة الإدارية تستغل مناصبها لأغراضها الشخصية، و نسبة 13.51% لأن تلك القيادة تتميز بسوء اتخاذ القرار ومركزية اتخاذها، ونسبة 12.16% لأن تلك القيادة يتم توظيفها و ترقيتها حسب الوساطة "لكتاف"، و نسبة 8.44% لأن تلك القيادة تتضارب مصالحها على حساب صالح المؤسسة، و نسبة 4.05% لأن تلك القيادة تعتبر المورد البشري منذ للأوامر و تهيمش العامل المؤهل بينما

نسبة 14.86% تنفي هذه المشكلة للمنظمة الجزائرية بتقليلها ليس كل الإدارات و نسبة 5.41% لا تحدد، يتضح مما سبق أن المبحوثين في تشخيصهم لواقع المنظمة الصناعية الجزائرية يكمن في قيادتها الإدارية، لأن تلك القيادة الإدارية تستغل تلك المناصب لأغراضها الشخصية، ويتم ترقيتها حسب الوساطة (لكتاف)، وكذا سوء اتخاذ قراراتها وعجزها عن تسيير المورد البشري المؤهل نحو الهدف.

نستنتج من هذا غياب معايير محددة لشغل هؤلاء الأشخاص في تلك المناصب السامية (القيادية)، وكذا ضعف المؤهل العلمي والفني القيادي لتلك الأشخاص التي تسيير المنظمة الصناعية الجزائرية.

حيث من خلال حساب (كا²) للمتغيرين التاليين (جدول رقم 50) :

المجموع	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطارات	الفئة الإجابية
78	49	20	8	نعم
33	25	7	1	لا
111	74	27	10	المجموع

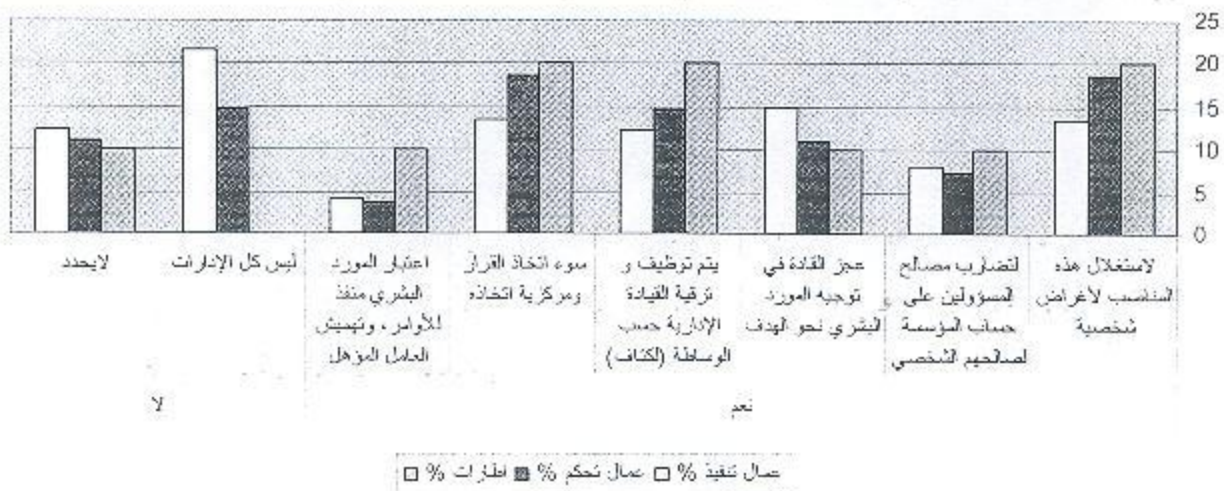
وجدنا قيمته الجدولية تساوي 7.25، فمن خلال اختيار (ي²) على مستوى الدلالة وفق درجة الحرية (0.05)، 0.001،

$$2 \leftarrow \text{مستوى الدلالة} \leftarrow 0.05 \leftarrow 5.99$$

$$2 \leftarrow \text{مستوى الدلالة} \leftarrow 0.01 \leftarrow 9.21$$

نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية، وتسببها في أزمة المنظمة الصناعية الجزائرية.

شكل رقم (66) تقييم دور القيادة الإدارية في نجاح المؤسسة



4.7. تحليل المقابلات مع القيادة الإدارية:

تحليل المقابلة رقم (01):

مواصفات المبحوث:
- الجنس : ذكر
- السن : 46 سنة
- المستوى التعليمي : جامعي
- المنصب المالي: نائب مدير
- الأقدمية في المؤسسة: 25 سنة

تعتبر المنظمة الصناعية وفق هذا القائد الإداري، هيكل تنظيمي له قواعده وقوانينه، لأن المؤسسة حسب رأيه هي مجرد قوانين وقواعد تضبط السلوك وتنظيم العمل، فاعتبار المؤسسة أنها كيان اجتماعي لمجتمع عمال، أو مجتمع عمل له ثقافته، هي مفاهيم لا يمكن إيجادها كمعنى للمؤسسة الجزائرية في الواقع الذي نعيشه.

أما عندما طلبنا منه توضيح كيفية تعزيز جو عمل يزيد من تعاون مروضيه كقدرة جماعية للعمل، حيث حسب رأيه يتم عن طريق التنظيم المحكم لبيئة العمل، وعلى خلق الانضباط، اللذان يعتبران اليتان للمسؤول المسير في خلق قدرة جماعية للتعاون بين العمال.

في حين عندما طلبنا منه تفسير كيفية خلق قدرة جماعية للعمل من خلال نظام الاتصالات، كانت إجابته يكون ذلك من خلال عملية اتصالية تمرر فيها تعليمات من أجل خلق الانضباط، والتقيد بالإصرار على تنفيذ التعليمات مما يؤدي إلى التنسيق بين العمال وتحقيق التعاون بينهم.

ويمكن تحفيز العمال على التعاون بينهم كقدرة جماعية حسب إجابته، أحسن طريقة للتحفيز هي مساعدة العمال على إنجاز العمل لتحقيق المردودية المطلوبة منهم، وكذا مساعدتهم في حل مشاكلهم الشخصية.

أما فيما يخص عمل هذا القائد الإداري على تعزيز دفع المرؤوسين على العمل من أنفسهم وفق قاعدة الانضباط الذاتي، فأجاب أنه يمكن ذلك من خلال توعيتهم بأهمية العمل الذي يقومون به، ودوره في العملية الإنتاجية، و كذا أن فهمهم لهذا يجنبهم العقوبات التي تفرض عنهم من عدم تنفيذ العمل، كما أن ما يقومون به مهما كان سوف ينجز من طرفهم لذا عليهم إنجازه.

ومن خلال تصريحه حول كيفية خلق ثقافة للمنظمة، بأنه يتم تعزيزها من خلال ترشيد للسلوك بمرجع قانوني، لأن أهمية العمل الذي يقوم به الفرد تستدعي أن يكون المرؤوس معتبر منتوجه موجه للعميل الذي تلبى طلباته، هذا الأخير الذي يحدد أرباحها أو يزيدتها، يكون من خلال إجراءات و قواعد تنظيم سلوك العامل في الإنتاج، كما أن هذا المرجع سيكون له محاسبا أو مكافئا، إما في حالة عدم جودة المنتج أو في حالة جودته.

أما عندما طلبنا منه كيفية دمج مختلف الاستراتيجيات الفردية في إستراتيجية المنظمة من خلال محاور ثلاث كانت أجابته:

أنه يمكن ذلك من جو العمل عن طريق توفير شروط مقبولة للعمل كتوفير الآلات والمواد الأولية...، وخلق بيئة عمل مريحة لا تلحق الضرر بالعامل، وخاصة استبعاد العامل السلبي الذي يعرقل العامل ذو الكفاءة في إنجاز عمله.

إما من خلال نظام الاتصالات يكون ذلك عن طريق تمرير رسالة توعية تحمل للعامل أنه إذا لم يؤدي عمله سيكون هو المتضرر في آخر العملية الإنتاجية، لأنه مثلا أن أخذ أجر أو تقاضيه له مرتبطا أساسا بمرودية كل عامل.

في حين من خلال نظام الحوافز يكون ذلك عن طريق إزالة الصعوبات التي تعرقله في مكان العمل، وكذا مساعدته على حل مشاكله الخاصة مثل: إعطاء عطلة مدفوعة الأجر أو السماح له بالخروج...

أما تقييمه لقائد الإداري الذي يندمج اجتماعيا مع مرؤوسيه فأجاب هذا المسؤول يكون إيجابيا إذا لم يتخلى هذا المسؤول عن صلاحياته وسلوكه الرسمي كقائد إداري، فإذا كان كذلك يكون سلبيا حيث يتجلى ذلك في ضعف مردودية العامل، وزيادة تسبب العمال، وعدم تحقيق الهدف المنشود، كون العمال لا يعملون إلا في إطار مسؤول مسير يضبط

العمل بمردودية، أما فيما يخص الأساس الذي يربطه في علاقته بمرووسيه، هي علاقة رسمية، علاقة رئيس مرووس، لأن علاقة التعاون مثلاً قد لا تكون، لكن ضبط العامل في إطاره الرسمي أو الحدود الرسمية هي علاقة موجودة.

أما كيفية تعزيز دافعية جماعية اتجاه رسالة المنظمة فأجاب أنه لكل عمل مؤسسة قواعد وقوانين تنظمه، فأي منتج يلزم العمال أن يفهموا رسالة المتعامل (العميل)، وهي تتضمن ملاحظات العميل حول جودة أو عدم جودة المنتج، حيث القائد الإداري يعمل على تحويل تلك الرسالة لمرووسيه، إذا كانت ايجابية بتقديم حوافز أو الاتصال بهم على أساس أن هذا المنتج حقق ربح، أما إذا كانت رسالة العميل تتضمن ملاحظات عدم جودة المنتج، فإن ذلك يلزم على القائد مساءلة مرووسيه عن هذه الرداءة في المنتج، وكذا اتخاذ إجراءات عقابية لهذا السلوك المتبع، لأنه يجب على العامل أن يحقق جودة المنتج.

وفي طلبنا منه تحديد خصائص المسير الناجح في دفع ذاتية جماعية للعمل، حيث يقر بأن المسير الناجح هو المسير الذي يتماشى و التغييرات الجديدة للمنظمة، لأن كفاءة القيادة الإدارية تحدد من خلال قدرة القائد على تحقيق برنامج المنظمة، والمسطر في ظل الأوضاع الجديدة للمنظمة في ظل وضعها في المنافس في السوق.

وفي الأخير تم طرح عليه سؤال يقيم فيه المنظمة الصناعية فيما ينقصها لكي تحقق قدرة جماعية للعمل: حيث يجيب أن المنظمة الصناعية ينقصها في هذا، هو عدم وجود ثقافة مشتركة بين مختلف الطبقات الاجتماعية العمالية داخل المنظمة، مثل معنى العمل ليس له معنى مشترك للعمال على مختلف المستويات، فمنهم من يعمل من أجل ضمان الأجر، ومنهم من يعمل لأجل الضمان الاجتماعي، ومنهم من يجعل العمل على أنه دخل إضافي إلى جانب دخل الرئيسي خارج المنظمة.

تحليل المقابلة رقم

مواصفات المبحوث:
- الجنس : ذكر
- السن : 54 سنة
- المستوى التعليمي : جامعي
- المنصب المالي: نائب مدير
- الأقدمية في المؤسسة: 23 سنة

تعني المنظمة الصناعية بالنسبة للمبحوثين أنها مجتمع عمل له ثقافة تميزه، هذه الثقافة يكتسبها من ميزة المنتج الذي تنتجه المؤسسة وأهميته في السوق، لأن هذه الخدمات الإنتاجية التي توفرها المنظمة للمستهلك هي خدمات متميزة عن باقي المنظمات، و عن كيفية تعزيز دة جماعية للفعل من خلال جو العمل: يحيب أن ذلك يكون عن طريق خلق جو اجتماعي يعتبر فيه المرؤوسين من طرف مسؤولهم على أنهم آدميين، وذلك من خلال أن للعامل قرار في تنفيذ العملية الإنتاجية تأخذ آراءه، واقتراحاته و اعتباره مسؤول على عمله، ولا يستهان به في تحقيق نجاح المؤسسة.

أما كيفية تعزيز قدرة جماعية للفعل للمرؤوسين من خلال عملية الاتصال، ذلك عن طريق إعطاء رسالة اتصالية للمرؤوس باعتباره آدمي، وليس آلة يتم توجيهها عن طريق طرق وقوانين، وفي إطار رسمي، وحتى إن كان إصداره أوامر رسمية يجب تمريرها بهذه الصيغة، على أساس أنه آدمي حتى يصبح المرؤوس جزء من العملية الإنتاجية.

أما عن الكيفية التي يتم بها تحفيز المرؤوسين على التعاون فيما بينهم كقدرة جماعية، يجيب أن ذلك عن طريق الاحترام المتبادل بين الرئيس و المرؤوسين، وكذلك عن طريق التوعية بأهمية العمل الذي يقومون به، وعن طريق الاهتمام بقضاء حاجاتهم الخاصة "مثل الترخيص بالغياب، استخراج الوثائق داخل المؤسسة..."، وكذلك تقديم تكريماً لفضية عن إنجازاتهم في العمل، في حين يرى أنه يتم تنم قدرة جماعية للفعل وفق قاعدة الانضباط الذاتي للمرؤوسين عن طريق إعطاء هذا العامل قيمة آدمية كبيرة، و توعية على أنه هو المسؤول على آله وأنها تمثل له مصدر رزقه و ليس الدولة، وأنه هو المسؤول

على العملية الإنتاجية وبدونه لن تكون ولن تتحقق أهداف المؤسسة الإنتاجية، كما يجب عن كيفية خلق ثقافة للمنظمة ذلك عن طريق بناء نموذج للعمل و طريقة للتعاون، بتوجيه المرؤوسين، وعمل الرئيس على بناء ثقة في نفس مرؤوسه وأنه يستطيع أن يقوم بالعمل أي تحميله مسؤوليته الذاتية في عمله.

وفي طلبنا منه كيفية دمج الاستراتيجيات الفرعية في استراتيجية المنظمة: أجاب أنه يمكن ذلك من خلال جو العمل عن طريق العدالة في القرارات المتخذة اتجاه المرؤوسين. ومن خلال نظام الاتصالات عن طريق كسر حاجز الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وجعل الاتصال مفتوح، أما عن طريق نظام الحوافز بإعطاء الأهمية إلى حافز التقدير والاحترام للعامل، كما أن هذا المبحوث بنظر القائد الذي يندمج اجتماعيا مع مرؤوسيه، بأنه قائد ذو كفاءة عالية، يستطيع أن يحقق أهداف المؤسسة، وفي أساس العلاقات التي تربطه بمرؤوسيه يقر بأن أساس العلاقات التي تربط بمرؤوسيه أنها علاقة احترام و تقدير و تعاون متبادل.

أما موضوع خلق دافعية جماعية اتجاه رسالة المنظمة يجب هذا المبحوث أن ذلك عن طريق توعية العامل بأهمية ما ينتج، في توجيهه إلى السوق لكي يتم تلبية حاجات المستهلك، كما أن للمؤسسة الآن منافس لهذا المنتج مما قد يكسب الرهان بتفوق هذا المنافس في السوق الشيء الذي يؤدي بالمؤسسة إلى خسارة مالية، فيجب توعية بهذا، وكذا يتم تحقيق ذلك التفوق من خلاله فقط، فهو الذي يؤدي إلى نجاح أو خسارة منظمته، يتضح أن هذا المبحوث يسعى إلى خلق دافعية من خلال تعزيز انتماء العامل إلى ما ينتجه، وكذا تحسيسه بأهمية ومصير المنظمة الذي يرتبط بمرؤوسيه في العمل، وفي سؤالنا له عن المسير الناجح في دفع ذاتية جماعية للعمل: أجاب أن المسير الناجح الذي يتمشى والتغيرات الجديدة للمنظمة، لأن للمنظمة منافس في السوق قد يهدد منتوجها، مما يقتضي على المسير المسؤول أن يحقق التغيير المطلوب لذلك،

و في الأخير يقيم هذا المبحوث وضع المنظمة الصناعية فيما ينقصها لكي تحقق قدرة جماعية للفعل، يرى أن ما يقتص المنظمة الصناعية، هو يجب التسهيل للمسير لأداء وظائفهم ومهامهم خاصة في اتخاذ قرارات في خدمة المنظمة الصناعية، وذلك من خلال تفويض أكثر للسلطات في خدمة المنظمة الصناعية، وذلك من خلال تفويض أكثر للسلطة.

تحليل و تفسير المقابلة رقم (03):

مواصفات المبحوث:
- الجنس : ذكر
- السن : 50 سنة
- المستوى التعليمي : جامعي
- المنصب المالي: رئيس دائرة
- الأقدمية في المؤسسة: 22 سنة

تعتبر المنظمة الصناعية وفق وجهة نظر المبحوث، كيان اجتماعي لمجتمع عمال، لأن العمل داخل المنظمة هو منبع رزق للعمال، ولا يمكن اعتبار أن المؤسسة لها ثقافة، أما إجابته عن كيفية تعزيز جو عمل يزيد من تعاون المرؤوسين كقدرة جماعية، عن طريق خلق جو عمل إيجابي، ذلك أن على المسؤول أن يسعى إلى حل مشاكل وخلافات العمل بين مرؤوسيه، مثلاً استدعاء جميع الأطراف إلى المكتب، والعمل على التوفيق بينهم.

و عن إجابته عن كيفية تعزيز قدرة جماعية للعمل من خلال عملية الاتصال، وفقاً له يكون ذلك عن طريقة الاتصال الشفوي، أو ما سماه بالروتيني في الحالات العادية، أما ما يخص تعزيز قدرة جماعية من خلال نظام الحوافز، يرى أن عملية التحفيز تكون فعالة من خلال التحديد الدقيق للمهام، والتحديد الدقيق لعلاقات العمل بين العمال.

أما كيفية خلق ثقافة للمنظمة ترى أن ذلك عن طريق بناء طريقة للعمل والتعاون لأن قواعد العمل ثابتة ولم تعد فعالة، لذا يجب بناء طريقة للعمل، ويحاسب كل عامل فيها على مردوديته الفردية.

و يجب أنه يمكن دمج مختلف الاستراتيجيات الفردية في استراتيجية المنظمة، من خلق جو اجتماعي يمثل فيه العمال على أنه عائلة واحدة، ومن خلال نظام الاتصالات يتم نوعيتهم بأهمية العمل الذي يقومون به والألة التي يعمل بها، أما من خلال نظام الحوافز عن طريق الإجراءات الردعية لتحقيق الضبط في العمل.

كما ينظر إلى القائد الإداري الذي يندمج اجتماعيا مع مرؤوسيه، بأنه ليس له طابع اجتماعي يندمج مع مرؤوسيه، لكن يجب عدم التفرقة بين العمال واعتباراتهم سواء، وإذا لاحظت أية تفرقة في معاملة العمال، فإن ذلك يعرض صاحبه إلى إجراءات ردية.

في حين يوضح أن أساس العلاقات التي تربطه بمرؤوسيه هي علاقات رسمية، يحدد فيها علاقة رئيس مرؤوس، كما يرى أنه يتم تعزيز دافعية جماعية اتجاه رسالة المنظمة، من خلال توعية العامل بأنه إذا لم يعمل على جودة ما ينتجه، فإن هذا المنتج الرديء سوف يرجع إلى المنظمة مما يكلفها خسائر مالية، هذا ما سيعرضه إلى إجراءات محاسبية محددة من طرف المنظمة.

لكنه يرى في المقابل أن المسير الناجح هو المسير الذي يتماشى، والتغيرات الجديدة للمنظمة، لأنه على المسؤول أن يقتنع أنه يجب عليه أن يحمل نجاح منظمته، والتفوق لمنتوجها، أما فيما يخص تقييم من المسؤول إلى ما ينقص المنظمة الصناعية لكي تحقق قدرة جماعية للعمل، هو أنه يجب عليها تسريع عملية دفع الأجور، وإجراءات الضمان الاجتماعي، وكذا استخراج الوثائق الخاصة بالعمال داخل المنظمة.

تحليل و تفسير المقابلة رقم (04):

مواصفات المبحوث:
- الجنس : ذكر
- السن : 48 سنة
- المستوى التعليمي : جامعي
- المنصب المالي: رئيس دائرة
- الأقدمية في المؤسسة: 20 سنة

يرى المبحوث أن المنظمة الصناعية، هي كيان لمجتمع عمال، هذا الكيان الاجتماعي يتحدد من خلال أنه يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ويجيب عن تعزيز جو عمل يزيد من تعاون المرؤوسين كقدرة جماعية وذلك من خلال العدالة، والاحترام هذا يعزز جو اجتماعي.

وعن كيفية خلق قدرة جماعية للعمل من خلال نظام الاتصالات، يكون ذلك عن طريق تعزيز المشاركة الشفاهية، والتشاور مع العمال، أما عن كيفية تحفيز العمال على التعاون كقدرة جماعية، حيث يكون ذلك حسب رأيه عن طريق عدم التفرقة بين العمال، وعن طريق جعل كل مرؤوس تابع لمسؤوله المباشر.

وعن كيفية تنمية القدرة على العمل وفق قاعدة الانضباط الذاتي، يكون ذلك من خلال المراقبة المستمرة للعمال، إلا أن هذا القائد الإداري يرى أنه يتم خلق ثقافة تنظيمية للمنظمة، من خلال بناء طريقة للعمل وطريقة للتعاون، وتكون هناك مراقبة للعمال في تأدية مهامهم

بينما يرى أنه يتم دمج الاستراتيجيات الفردية في استراتيجية المنظمة، عن طريق جو العمل يخلق جو ودي للعمل مع العمال، وعن طريق نظام الاتصالات عن طريق خلق نظام اتصال مفتوح يضم العمال، ومن خلال نظام الحوافز عن طريق التقدير دون المساس بمصالح البعض.

فخلق استراتيجية جماعية للمنظمة وفق هذا القائد الإداري هي عن طريق اتصال مفتوح وجو ودي للعمل، والتقدير للعمال، في ظل كل فرد يحافظ على مصالحه.

وفي المقابل يرى أن القائد الإداري الذي يندمج اجتماعيا مع مرؤوسية، بأن هذا القائد الاجتماعي هو قائد لا ينجح في تحقيق هدف المنظمة، لأن العمل داخل المنظمة يجب فيه على كل عامل مسؤول أن يؤدي ما يطلب منه، كما يرى أن أساس العلاقات التي تربطني بمرؤوسي، هي علاقة رسمية يطلب فيها الاحترام المتبادل.

و يكون تعزيز دافعية جماعية اتجاه رسالة المنظمة، فيرى أن هذه الدافعية تخلق مع طول مدة العمل، ومكوث العمال في حياتهم المهنية داخل المؤسسة، لأن ذلك يولد حياة اجتماعية للعمال داخل العمل.

و كذا أن المسير الناجح وفق رأيه في خلق دافعية جماعية في العمل، هو ذلك المسير الذي يتماشى، والتغيرات الجديدة للمنظمة، هذه التغيرات تتمثل في التساير في العمل بالألات الموجودة وإصلاحها.

و في الأخير يرى أن ما ينقص المنظمة الصناعية لكي تخلق قدرة جماعية للعمل، هو تعزيز الانضباط في العمل.

تحليل و تفسير المقابلة رقم (05):

مواصفات المبحوث:
- الجنس : ذكر
- السن : 50 سنة
- المستوى التعليمي : جامعي
- المنصب المالي: رئيس دائرة
- الأقدمية في المؤسسة: 27 سنة

تعني المنظمة الصناعية كمفهوم أنها هيكل تنظيمي له قواعده و قوانينه، لأن العمال المكونين للمؤسسة يجمعهم هيكل تنظيمي له قوانين تنظمه.

ويتم تعزيز جو عمل يزيد من تعاون المرؤوسين كقدرة جماعية، عن طريق عمل القائد الإداري على حل مشاكلهم الخاصة.

و يتم خلق قدرة جماعية للعمل من خلال نظام الاتصالات، عن طريق جعل نظام الاتصالات مع المرؤوسين، هي اتصالات تحفيزية في حد ذاتها. كما يجب أن يتم تحفيز المرؤوسين على التعاون كقدرة جماعية بينهم من خلال حسن المعاملة لهم، وكذلك عن طريق منحهم إجازات.

وفي المقابل يتم تنمية قدرة على العمل وفق قاعدة الانضباط الذاتي، من خلال إعطاء العامل حرية تنفيذ عمله.

ويتم خلق ثقافة تنظيمية من خلال ترشيد سلوك الأفراد خلال مرجع قانوني، هذا المرجع الداخلي الالتزام به، وتنفيذه يحقق ثقافة للمنظمة.

في حين يجب أنه يتم دمج الاستراتيجيات الفردية في إستراتيجية المنظمة، من خلال جو العمل عن طريق الشخصية الاجتماعية للعامل، أما من خلال نظام الاتصالات عن طريق تدعيم الاتصال الشفوي مع المرؤوسين، أما من خلال نظام الحوافز عن طريق تقدير خبرات العامل ومبادراته، وخبرته في العمل.

كما ينظر هذا الباحث إلى القائد الاجتماعي هو قائد سلبي، لأن ذلك يضيع من صلاحياته، وتحكمه في العمل.

هذا ما يؤكد في قوله أن أساس العلاقات التي تربطني بمرؤوسي هي علاقة رسمية، علاقة رئيس مرؤوس.

و في المقابل أنه ينظر إلى خلق دافعية جماعية اتجاه رسالة المنظمة، من خلال جعل العامل يعمل بارتياح، دون عراقيل في إنجاز مهامه.

ويقول أن المسير الناجح في نظري هو ذلك المسير الذي يتماشى والتغيرات الجديدة للمنظمة، لأنها تعمل ظل سوق فيها منافس، وتعمل على تلبية طلبات العميل.

لكنه في الأخير يرى أن ما ينقص المنظمة لخلق قدرة جماعية للعمل تضمن نجاحها، من خلال التزويد بالمواد الأولية اللازمة لسير العمل، والإسراع بإصلاح الآلات.

تحليل و تفسير المقابلة رقم (06):

مواصفات المبحوث:
- الجنس : ذكر
- السن : 52 سنة
- المستوى التعليمي : جامعي
- المنصب المالي: رئيس دائرة
- الأقدمية في المؤسسة: 23 سنة

تعني المنظمة أنها هيكل تنظيمي له قواعده وقوانينه، لأن المنظمة عدد من العمال تحكمهم مجموعة من القوانين، والقواعد للوصول إلى الأهداف المطلوبة، من توجيه للأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وعندما طلبنا منه توضيح كيفية تحفيز المرؤوسين على التعاون كقدرة جماعية من خلال التقدير، واعتبار العمال جزء من المنظمة، وعن طريق تعريفهم بوظائفهم.

وعن كيفية تعزيز جزء جو عمل يزيد من تعاون المرؤوسين كقدرة جماعية، ذلك من خلال أنه يجب على القائد الإداري أن يلبي حاجات كل فرد من مرؤوسيه، ويجب أن يكون القائد جزءا لا يتجزأ من هذا النسيج العمالي للوصول إلى الهدف المطلوب.

أما عن كيفية تعزيز نظام الاتصالات يزيد من تعاون المرؤوسين من خلال عملية الاتصالات، يكون ذلك من خلال مشاركة العمال والاستماع لهم، لتحسيسهم بالعدالة والمساواة بينهم.

ويجب عن كيفية خلق قدرة للعمل للمرؤوسين وفق قاعدة الانضباط الذاتي، وذلك من خلال تعريفهم ماذا يفعلون ولماذا يوجدون في هذا المنصب، وما هي المهام الموكلة لهم في هذه المنظمة، وما هي النتائج المراد تحقيقها.

وعندما طلبنا منه الإجابة عن كيفية خلق ثقافة للمنظمة، من خلال ترشيد سلوك الأفراد من خلال مرجع قانوني، حيث يجب على كل فرد من المنظمة أن يعلم ما له و ما عليه في إطار القوانين المعمول بها، حتى يضمن استمرارية المنظمة الصناعية.

وفي المقابل يجب أنه يمكن دمج مختلف الاستراتيجيات الفردية في استراتيجية المنظمة، من خلال جو العمل بتحسيس العامل بأنه جزء من هذه المنظمة، وأن على مسؤوله الاهتمام به في كل الحالات المهنية، ومن خلال نظام الاتصالات عن طريق حسن الاستماع لانشغالاتهم وشكاويهم، ومن خلال نظام الحوافز عن طريق التوضيح الدقيق لمهامهم و تحسيسهم بأنهم جزء مما ينتج.

ويؤكد أن القائد الذي يندمج اجتماعيا مع مرؤوسيه، هو قائد إيجابي يستطيع أن يجمع مرؤوسيه لتأدية هدف واحد.

ويوضح أن أساس العلاقات التي تربطني بمرؤوسي هي علاقة تعاون تتحد حسب ظروف العمل في إطار رسمي.

كما يوضح أن تعزيز دافعية جماعية اتجاه رسالة المنظمة، وذلك من خلال تحديد علاقات العمل الداخلية للمؤسسة بين العمال والقيادة الإدارية.

و في هذا الإطار يقر بأن المسير الناجح في دفع ذاتية جماعية للعمل، هو الذي يتمشى والتغيرات الجديدة للمنظمة، لأن المنظمة لها هدف إنتاجي يجب أن تنجح في تسويق منتوجها.

ويقوم الوضع الذي هي عليه المنظمة الصناعية لخلق قدرة جماعية للفعل تضمن نجاح المؤسسة، وذلك أن الشريك الاجتماعي له أثر سلبي على تحقيق هذه القدرة، لأن هذه النقابة لم تعد مشاركة الآن بل هي تتحين الفرص، وترى أن العامل دائما مظلوم يجب الدفاع عنه، لذا يجب إدخال المنظمة في عقود الشراكة أو الشريك الأجنبي.

.....

 مناقشة النتائج الميدانية

أجابت الدراسة الميدانية عن الإطار النظري المتبنى بما يلي:

تنظر القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية من حيث مفهومها نظرة تقليدية، في التسير الذي يعتمد على إدارة التaylorية، و إقامة هيكل تنظيمي محكم لإدارة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

حيث يتضح هذا من خلال المقابلات مع قيادتها، و كذا من خلال الاستمارات مع المبحوثين، كما تؤكد القيادة الإدارية على نظرتها هذه من خلال أنه يتم خلق ثقافة تنظيمية للمنظمة من خلال تعزيز مرجع قانوني لتوجيه السلوك التنظيمي، هذه النظرة القيادية للمنظمة الصناعية جعلتها تعزز نسق ثقافي للمنظمة يتميز في أنساقه الفرعية الآتية ب :

يتميز المناخ التنظيمي للمنظمة الصناعية «تبدال» بمجموعة من الخصائص ناتجة عن عمل قيادتها الإدارية في تعزيز مجموعة من السلوكات التنظيمية.

حيث نجد قلة التنسيق بين القيادة الإدارية في الشكل الأفقي للتسيير، يتضح من خلال تكليف الأفراد بعدد من الأوامر المتناقضة، أجاب عن هذا نسبة 20.27%، مما يعزز مناخ تنظيمي يعيش العامل في بيئة اجتماعية داخلية تتناقض فيها الأدوار، و تضعف سلوكات المبادرة، و درجة تحمل الأفراد لمسؤولياتهم تابعة عن اقتناع ذاتي لأدائها.

أما جو العمل الجماعي، فهو يعزز عن طريق علاقات تعاون بين العمال أنفسهم في حيز اجتماعي مغلق، بدون تعزيز لعلاقات التشاور و إبداء الرأي مع قيادتهم الإدارية، مما يفرز مناخ تنظيمي يتسم بتعزيز الروح الفردية في العمل، في تفرد للسلطة كتمية للمركز القيادي للشخص، يوحي هذا بمسار علاقات عمل رسمية، هذا وفق ما تؤكد المقابلات مع القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية ميدان الدراسة.

و تعمل القيادة الإدارية على تمييز الأشخاص الذي تفضل العمل معهم، هم الأقدر على تحمل المسؤولية في تنفيذ لأوامر و إتباع لقوانين العمل، حيث تطلب القيادة الإدارية من مرؤوسيهها ولاء هم لها، مما يعزز جو اجتماعي تبدل فيه العلاقات تأكيداً للولاء إلى القائد، يعبر عن جو اجتماعي جاف خالي من العلاقات الإنسانية التي تنظم الروابط الاجتماعية بين الأفراد وقياداتهم.

إن تلك القيادة تظهر أنها تعمل على مناقشتها خلافات العمل عن طريق الحرص الشديد على سير العمل، وفق رقابة تضبط تطبيق إجراءات العمل، مما يعزز مناخ عمل روتيني، أكثر من مناخ اجتماعي يعبر عن حل للخلافات وفق علاقات اجتماعية لبناء قدرة على العمل، تفضل الاعتماد على أسلوب الرقابة المحكم الذي تدلي به القيادة الإدارية من خلال المقابلات، و كذا إختيارها مناقشة خلافات العمل مضيعة للوقت، مما قد لا يعزز إنتاج معايير جديدة لتوجيه السلوك التنظيمي، لكن يتم حل هذه الخلافات في احتدامها عن طريق إتباع أسلوب التقارير وفق الهيكل التنظيمي، مما يفسر ضعف المهارات القيادية في السيطرة على خلافات العمل.

في ظل هذا المناخ التنظيمي تعمل القيادة الإدارية على تنظيم عمل مرؤوسيهها من خلال بطاقة منصب العمل، فيما يبين ضعف قيادي في إدارة الموقف في ظل غياب الدليل الإداري، أو ضعف في المهارات القيادية في بناء عمل أو قاعدة للعمل، و التصرف في العمل، يتبع هذا السلوك القيادي ضعف تعزيز قاعدة للانضباط الداخلي للعمال، إلا عن طريق الرقابة الرسمية لتحقيق انضباط العمل، مما يعزز جد عمل يتسم بالضغط، يتضح من تصريح القيادة الإدارية من خلال المقابلات، و من المبحوثين الذين يعملون في وجود الرقابة عليهم و يهملون العمل في غيابها.

أما إجراءات العمل هي من بين الأولويات التي يطلبها العمال أن تتغير أجاب عن هذا نسبة 48% (جدول رقم 14)، و حتى طريقة معاملة قيادتهم الإدارية لهم أجاب عن هذا نسبة 27.08% (جدول رقم 14).

لكن هذه الإجراءات المنظمة تتسم بالروتينية أجاب عن هذا نسبة 51.35% (جدول رقم 16)، مما يبين قيادة إدارية تعمل على تعزيز طريقة عمل تتسم بالطابع الحرفي، الشيء الذي يعيق إنتاج كيانات اجتماعية تعبر عن نسق ثقافي على درجة من

التجديد، و فيما يخص نمط القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية لميدان الدراسة، قيادة إدارية تتميز بأسلوب التسيير الأوتوقراطي يتصف بتركيز السلطة في يدها أجاب عن هذا نسبة 19.82% (جدول رقم 15)، و تعتبر مناقشة الآراء مضيعة للوقت بنفس النسبة.

و يظهر هذا من خلال المقابلات التي تعبر من خلالها القيادة الإدارية أن القائد الإداري المندمج اجتماعيا مع مرؤوسيه هو قائد سلبي لأنه يفقد صلاحياته، حيث هذا يعزز مناخ تنظيمي تكون فيه العلاقات الاجتماعية مركزة على أساس التباعد التنظيمي (علاقة رئيس مرؤوس)، هذا ما تصرح به القيادة الإدارية من خلال المقابلات، ما قد يوضح وجود قيادة إدارية تتميز بحرصها أن تكون المتحدثة الرسمية عن الجماعة، و تعزيز سلوك تنظيمي للعمال ببذل لإرضاء القائد الإداري، دون تعزيز عامل هو شريك في حياة العمل داخل المنظمة.

مما يعبر عن مناخ تنظيمي تقوم فيه العلاقات على أساس الحذر و التوجيه الرسمي للعمل في وجود محاسبة فردية للعامل، هذا ما يضعف تعزيز سلوكات المبادرة و يخلق سلوكات إتقائية حذر من المسؤول، و تعزيز علاقات تفرض فيها نمط معين من الحياة، أكثر من وجود مناخ تنظيمي تسوده علاقات التعاون، مما يفسر أنماط حياة مختلفة داخل المنظمة تعبر عن أساليب إشراف عمل و إدارة للعلاقات مختلفة، مما يوضح وجود مناخ تنظيمي متقلب و غير مستقر يضيف خلق قدرة جماعية للعمل.

تتسم العلاقات الاتصالية بين القيادة الإدارية و مرؤوسيه بالطابع الرسمي تفسر بتبادل للأوامر و التعليمات، و يضعف سلوكات التشاور و أخذ الاقتراحات و الأفكار، تعرف هذه العلاقات بعلاقات التباعد الرئاسي، مما يؤثر على عدم تعزيز قدرة اتصالية لدمج مختلف الذهنيات في العمل.

أجاب عن هذه العلاقات نسبة 48% (جدول رقم 20) و كذا تصرح بهذا القيادة الإدارية للمنظمة من خلال المقابلات مع القيادة الإدارية، مما يبين عدم وجود طريقة استماع للمرؤوسين، ووجود قيادة إدارية تتجاهل تطبيق الرأي الآخر، و تحب تطبيق السلطة، و تطلب الحفاظ على هيئتها الرسمية في التسيير، هذا يفسر عدم تعزيز طريقة اتصالية لتنسيق الجهود، بأخذ الاقتراحات و الأفكار بتسمية روح الاستماع للمرؤوسين.

هذه القيادة الإدارية تعمل على تنسيق جهود مروضيها من خلال عملية اتصالية يتم فيها شرح لطريقة العمل و توجيه العامل، مما يفسر وجود قيادة إدارية تهتم بالإنتاج و المردودية الفردية للعامل، أكثر من تعزيز عملية اتصالية تبنى على التشاور و تبادل الأفكار و حسن الإصغاء إلى إليها مما يحقق دمج لمختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية، حيث يعلل المبحوثين ذلك بأن قيادتهم الإدارية تتميز بجانبها التسييري السلطوي كمسؤولة و متحكمة في العمال، مما يفسر علاقات اتصالية تبنى من خلالها طريقة عمل الأفراد على مستوى جهودهم في طابع تسييري يحافظ القائد الإداري على شخصيته في منصبه الرسمي.

كما أنه تكاد تتعدم تعزيز عملية اتصالية نحو هدف واحد لتنمية العمل الجماعي مما يوحي بتعدد تلك العملية الاتصالية، تتسم بوجود علاقات اتصالية تحمل رسالة لتطبيق الأوامر الصادرة عن المسؤول المباشر، يترجمتها إطاراته الأقرب منه في الهيكل التنظيمي إلى القاعدة العمالية، التي تتسم علاقاتها بعدم الفهم المشترك للهدف بنسبة 40.74% (جدول رقم 24)، و اختلاف وجهات النظر بنسبة 35.14% مما يفسر وجود علاقات اتصالية رأسية، وضعف تعزيز الاتصال الصاعد، تحدد حسب المنصب المشغول.

كما أن ما يهم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية هو تعزيز علاقات اتصالية مروضيها توجه من خلالها عملية العمل أجاب عن هذا نسبة 31.53% (جدول رقم 25)، بدل من خلق علاقات اتصالية مدعمة للمشاركة، حيث تعتمد تلك العملية الاتصالية على آراء المسؤولين فحسب، دون الأخذ بعين الاعتبار لأفكار مروضيها، كما أنها تعمل على تعزيز علاقات اتصالية يكون الاهتمام فيها أكثر بالعملية الإنتاجية أكثر من الاهتمام بالعامل، فهي علاقات اتصالية تتضمن توجيهات و تعليمات رسمية حول طرف رفع المردودية الإنتاجية، هذا ما تؤكدته القيادة الإدارية من خلال المقابلات، و يؤكد المبحوثين الذي يجيبون بوجود صعوبة في مناقشة مشكلات العمل مع قيادهم الإدارية أجاب عنها نسبة 66.66% (جدول رقم 26).

و تنظم القيادة الإدارية عمل مروضيها في عملها الإتصالي عن طريق كثرة التعليمات و القرارات الكتابية، و إملاء التعليمات نحو القاعدة العمالية أجاب هذا بنسبة 26.13% (جدول رقم 27).

أما عن طريقة الاتصال المعززة من طرف القيادة الإدارية تكون لسبب أخذ المشورة بالنسبة لإطارات أجاب هذا نسبة 50% (جدول رقم 28)، و لسبب تجنب العقاب في أخذ للمشورة بالنسبة لعمال التحكم بنسبة 33.33 (جدول رقم 28)، و نسبة 40.54% (جدول رقم 28) بالنسبة لعمال التنفيذ.

مما يفسر عدم تعزيز عملية اتصالية تتميز بالمساندة، و إبداء الرأي في نسق تفاعلي يشرك كل الأعضاء أو تعزيز علاقات تتشأ وفق الدافع الذاتي للعمل، حيث تعزز علاقات في اتجاه أخذ المشورة لتجنب العقاب.

كما تعزز القيادة الإدارية علاقات اتصالية تأخذ فيها آراء و أفكار فئة إطاراتها، و تهتمش باقي الفئات العمالية، مما قد يبين وجود تعزيز علاقات اتصالية تأخذ فيها آراء و اقتراحات القيادة الإدارية هي الصواب، أكثر من تنمية قدرة اتصالية تدمج من خلالها ذهنيات مبادرة للتشاور و إبداء الرأي.

لذا هناك قيادة إدارية لا تعمل على إشراك مرؤوسيهما في التسيير أجاب عن هذا نسبة 37.84% (جدول رقم 43)، هذا يبين إصدار قرارات مركزية، يتم فيه الضغط على المرؤوسين من خلال الاتصال الشخصي لقيادتهم الإدارية.

حيث يوضح هذا وجود قيادة إدارية تعمل على استعمال الأسلوب الردعي للقاعدة العمالية، حيث تطبع علاقات اتصالية بطابع الحذر و الحيطة من الطرفين أجاب عن هذا نسبة 37.04% (جدول رقم 31) لعمال التحكم، و نسبة 36.49% (للجدول رقم 31) لعمال التنفيذ.

أما القيادة الإدارية تنظر إلى القائد الناجح هو الذي يتماشى و التغييرات الجديدة كما توضحه المقابلات، لكن هذه التغييرات تعمل على تطبيقها من غير العمل على دعم و تعزيز تأييد مرؤوسيهما لها، و أخذ آرائهم و مبادراتهم في التغيير، أجاب هذا نسبة 28.83% (جدول رقم 32)، الشيء الذي قد لا يعزز أفراد يقبلون هذا التغيير الجديد و يعملون على مقاومته كل ما هو جديد.

تعتبر ثقافة التحفيز للقيادة الإدارية للمنظمة الصناعية « نيندال » عن:

أن تعزيز القيادة الإدارية لأسلوب عمل وفق قاعدة الانضباط الذاتي توحى عن انضباط داخلي للعمل في غيابها أو حضورها تكاد تنعدم، حيث إذا كانت هناك سلوكيات من طرف المرؤوسين في اتخاذ قرارات في غياب قيادتها تقابل هذه السلوكيات بالمحاسبة و المساءلة لمرؤوسيهها، أجاب عن هذا نسبة 41.44% (جدول رقم 33)، و التجاهل و عدم الانتباه، أجاب عن ذلك نسبة 34.33% (جدول رقم 33)، مما يحرض سلوكيات المخاطرة و الإبداع للمرؤوسين.

أما تعزيز طريقة للتعلم وفق قاعدة المحاولة و الخطأ، هذه الطريقة لا تسمح بها القيادة الإدارية، لأنها تعمل على تحميل المسؤولية للفرد و محاسبة الفرد المخطئ في عمله، أجاب عن هذا نسبة 30% (جدول رقم 34) من فئة الإطارات، و نسبة 18.52% (جدول رقم 34) من فئة عمال التحكم، و نسبة 16.22% (جدول رقم 34) من عمال التنفيذ، يتضح أن عمل هذه القيادة لا تفصح تحفيز مجال للمحاولة و الخطأ، من خلال طرح الفكرة و تقويمها، و تشجيع الابتكار و التجديد في العمل.

و يعبر أسلوب التحفيز لهذه القيادة عن تشجيع جهد الإطارات باعتبارها منافذ القيادة الإدارية في ترجمة تعليماتها إلى القاعدة العمالية، مع تطبيق أسلوب الثواب و العقاب لباقي الفئات السوسيو مهنية، أجاب عن هذا نسبة 38.74% (جدول رقم 35)، مما يبين أن هذه القيادة تنظر إلى العامل أنه سلبي، يتم تعزيز قدرته على العمل وفق نظام الثواب و العقاب، بدل من تعزيز علاقات تعاون بين مرؤوسيهها تزيد من جماعية العمل.

كما يتضح أن أسس الحوافز المقدمة إلى الفئات العمالية يطبع عليها شكل التحفيز إلى نفس الجهة، أجاب عن هذا نسبة 30.63% (جدول رقم 36)، كما أنها حوافز موجهة إلى تعزيز العمل الفردي أجاب عن هذا نسبة 22.52% (جدول رقم 36)، كما تؤكد هذا المقابلات مع القيادة الإدارية التي تركز على المنتج الفردي أو المردودية الفردية للعامل، فتطلب القيادة الإدارية هذا أكثر من تعزيز ثقافة للإبداع و تحمل المخاطر، كما أن إقتران هذه الحوافز بعلاقات القرابة أو الجيرة يعزز عقليات فردية تنتمي إلى قيادتها أكثر من إنتمائها إلى المنظمة.

كما أن طريقة القيادة الإدارية في تحفيز مرؤوسيه تعتمد على وضع العامل في عمله على أنه مسؤول على تخطيطه، أجاب عن هذا نسبة 55.86% (جدول رقم 37)، مما يعزز قدرة ذاتية للعمل، لكن غياب أسلوب تحفيز ينمي روح الجماعة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار و كذا مناقشة مستقبل المنظمة، مما قد يجعل القدرة جبيسة جهد الفرد بدون تعزيز متواصل لها.

و يتضح أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز سلوكيات تنظيمية تمثل في حل مشكلات العمل لتعزيز العملية الإنتاجية أجاب عن هذا نسبة 34.23% (جدول رقم 38)، بينما يقل الاهتمام لتعزيز سلوكيات التعاون على فريق العمل و سلوكيات لتحمل المخاطر، حيث تهتم القيادة الإدارية بتوجيه العملية الإنتاجية أكثر من الاهتمام بدعم وتحفيز سلوكيات بناء العمل الجماعي، تصرح القيادة الإدارية من خلال المقابلات اهتماما أكثر برفع المردودية الإنتاجية.

كما أن طبيعة هذه الحوافز فهي حوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي و ليست حوافز تمتد على المدى البعيد الشيء الذي لا يعزز انضباط داخلي للعمال للعمل من أنفسهم وفق كل الظروف، حيث تعبر النتائج الميدانية أن ميل العمال إلى إهتمام العمل في غياب مسؤوليها أجاب عن هذا نسبة 56.76% (جدول رقم 39)، مما يبين أن القيادة إدارية تعمل على تعزيز المراقبة و الضغط على إنجاز العمل.

أما الدافعية المعززة من طرف القيادة الإدارية ليست مرتبطة في علاقات تفاعلية بين القائد الإداري و مرؤوسيه، التي تكون لها الأثر في تحفيز ذاتي لجميع المرؤوسين لاهتمام قائدهم بهم، أو دافعية متجهة أكثر إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية، بل هي دافعية تطلب من خلالها القيادة الإدارية العمل مع مرؤوسيه دون أن تكون مشاكل تحدث تعرقل العمل الإنتاجي، يحددها التفاعل الإيجابي بين العمال أجاب عن هذا نسبة 28.83% (جدول رقم 40)، كما تبين المقابلات أن القيادة الإدارية تختلف في تحديد مفهوم الدافعية وفق آراء مختلفة مما يفسر إخفاقها في تحديد مفهومها.

و يتضح أن القيادة الإدارية في طريقة عملها داخل المنظمة لا تتجه إلى فرق العمل أجاب عن هذا نسبة 48.65% (جدول رقم 41)، الشيء الذي يفسر عمل القيادة الإدارية إلى تحفيز العلاقات الفردية، و بناء نموذج للعمل الفردي داخل المنظمة، و لا يعتمد على

تحفيز الترابط بين العمال على أساس الفهم لفرق العمل داخل المنظمة بل تطلب إنتاج كيانات فردية في العمل تعزز من خلال المردودية الفردية لكل عامل، و يرتبط تعزيز روح الجماعة بالنسبة للقيادة الإدارية عن طريق تحميل الفرد لمسؤولياته في عمله أجاب عن هذا نسبة 18.02% (جدول رقم 42) مما قد يؤثر على تعزيز مردودية جماعية حقيقية للعمل، وخاصة أن هذه القيادة الإدارية تعتبر العامل منفذ مأمور أجاب عن هذا نسبة 21.62% (جدول رقم 42).

في حين أن القيادة الإدارية تحفز سلوك مرؤوسيهها عن طريق أسلوبين يختلفان عن بعضهما البعض، أسلوب لشرح معايير السلوك ثم فرض العقوبات المادية الموجهة إلى الأقرب منصبا في الهيكل التنظيمي، و أسلوب التهديد و الوعيد مع شرح لمعايير السلوك الموجه للقاعدة العمالية، أي الاتجاه الأبوي في التسيير مما يعزز نظام تقليدي في التسيير.

كما تفسر النتائج أن شكل الحوافز المقدمة من طرف القيادة الإدارية بالتركيز على معايير محددة في العمل، أجاب عن ذلك نسبة 39.44% (جدول رقم 44)، مما يبين تعزيز السلوك التنظيمي في احترام المعايير المحددة في العمل، دون التركيز على أسلوب التجديد في أخذ للاقتراحات و الإبداع.

و في الأخير يشخص المبحوثين واقع المنظمة الصناعية الجزائرية بأن مشكلتها الأساسية تكمن في قيادتها الإدارية أجاب عن هذا بنسبة 70.27% (جدول رقم 45)، حيث يعللون ذلك بأن هذه القيادة تستغل هذه المناصب لأغراضها الشخصية، أجاب عن هذا نسبة 15.32% (جدول رقم 45)، و يتم ترقيتها عن طريق الوساطة (لكتاف) أجاب عن هذا نسبة 13.51% (جدول رقم 45)، و كذا تتميز بسوء اتخاذ القرار، و عجز في تسيير المورد البشري نحو الهدف، أجاب عن هذا نسبة 13.51% (جدول رقم 45)، مما يبين غياب معايير محددة لشغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية، و كذا ضعف المؤهل القيادي الفني في التسيير المنظمة الصناعية، في مقابل هذا تظهر المقابلات إخفاق في تحديد المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية في اختلاف لوجهات النظر فمنهم في عملية تفويض السلطة، و منهم من يرجعها إلى نقص الآلات، و منهم يرجعها إلى عملية تسريع الأجور، لكن منهم من أجاب في تشخيص المشكلة في عدم وجود ثقافة مشتركة بين الفئات المهنية في المنظمة توحد العمل، لكن أخفقت في وسيلة تعزيزها عن طريق مرجع قانوني.

.....

النتائج العامة

أجابت الدراسة الميدانية عن خصائص النسق الثقافي المعزز من طرف السلوك القيادي للمنظمة الصناعية الجزائرية، بحكم المكانة الاجتماعية لهذه الفئات القيادية في البناء الاجتماعي القائم للمنظمة، و عن سبب إخفاقها في تعزيز نسق ثقافي يعزز توازن النسق الاجتماعي «المنظمة» في أدائه لمتطلباته الوظيفية، فالنتائج العامة التي توصلنا إليها نلخصها فيما يلي:

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدرجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، و ظاهرة السيطرة على العمال مما أنتج كائن اجتماعي أكثر قبول لظاهرة السيطرة، كما يطبع هذا النسق بعد ثقافي متجنب للمخاطرة، تظهر من خلال اهتمام القيادة الإدارية على التركيز في تطبيق إجراءات و قوانين العملية الإنتاجية، و كذلك تعزيز سلوكات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف و الالتزام بسلوكات محددة، و يطبع هذا النسق بعد متوجه إلى الفردية يظهر من عدم اهتمام القيادة الإدارية في تعزيز سلوكات التعاون و دمج الذهنيات الفردية المشكلة للبناء الاجتماعي في ذهنية جماعية للعمل.

- تركز هذه القيادة الإدارية على الشكل التنظيمي المرتبط بالنمط التaylorي حيث أن الدراسة الميدانية تبين أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي و نظام الاتصالات و نظام الحوافز، ترشيد فيه العملية الإنتاجية و شرح طريقة العمل وفق إجراءات و معايير محددة للعمل، و رفع المردودية الفردية للعمل، و الاعتماد على أسلوب الثواب و العقاب، و الرقابة المستمرة للعمل، مما أنتج نسق ثقافي للبناء الاجتماعي للمنظمة أفقده قدرة إعادة إنتاج سلوكات تنظيمية واعية وفق ما يتطلب النسق الاجتماعي.

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى و التغييرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في طريقة إدارة هذا التغيير و ذلك بعدم دعم تأييد العمال هذا التغيير بأخذ آرائهم و إطلاعهم عليه، حيث تعتمد على إطلاع شكلي لهم، مما يظهر عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.
- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الذاتي، التي تتحدد وفق علاقة فرد بآخر ثم بالمجموعة تنتج من خلالها معايير السلوك التنظيمي ليصبح سلوك اجتماعي، يحل من خلال أعضاء المنظمة المشاكل التي تواجه اندماجهم الداخلي كقدرة جماعية للعمل.
- أصاب بعض هذه القيادة الإدارية في تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة، لكن أخفقت في حلها من خلال تعزيز نسق قانوني يحكم العلاقات الاجتماعية، فاختلف لديها الوسيلة بالهدف.
- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية، و ذلك بالاعتماد الجانب الرسمي في العمل، و إتباع هرمي للقوانين المعمول بها، في مقابل عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية و جافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية، و ذلك من خلال ضعف التنسيق القيادي الأفقي بين القيادات الأخرى، و التفرد بالسلطة، و تعزيز علاقات رسمية تتطلب من خلالها الولاء لها و ليس للمنظمة، و تعمل على اعتبار دورها القيادي ممثل في الرقابة المستمرة لاحترام إجراءات العمل، مما أدى بها إلى عدم تعزيز ثقافة مناخية تعزز من خلالها سلوكيات للمبادرة، و تقبل الخلافات و مناقشتها علنا، و تحمل المسؤولية.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها التعليمات، و الأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة و التشاور و الاستماع و إبداء الرأي.

- تعزز القيادة الإدارية ثقافة التحفيز تعتمد على أسلوب الثواب و العقاب، و تعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي، و ليست موجهة إلى المدى الذي يخلق قاعدة للانضباط الذاتي، كما أنه تقدم حوافز أساس الدفع الفردي، أو الانتماء على أساس الجهة، ما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوك روح الفريق، و روح الجماعة و المخاطرة و الإبداع.
- إن الشكل التنظيمي الذي تعتقد هذه القيادة بأهميته ليس من حيث قدرته على خلق قدرة جماعية للفعل وفق قاعدة الانضباط الذاتي، بل غاياتها العمل على تعزيز قدرة عمالية تحترم تطبيق القوانين و القواعد و الإجراءات التنظيمية، و توصيف المهام عن طريق بطاقة منصب العمل، أصبح من هذا تحويل المؤسسة إلى الشكل الرأسي في تنظيم بيروقراطي، يوطر السلوكات البشرية و الممارسات التنظيمية، مما يلغي وجود قيادة تفاعلية لديها مهارة قيادية على إدارة العلاقات الاجتماعية.

.....

 خاتمة

تعتبر المنظمة الصناعية مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية، في برمجة فكرية لذهنيات فردية في العمل إلى ذهنية جماعية، تعبر عن قدرة جماعية للفعل تحدد هوية المنظمة، تعمل القيادة الإدارية في هذا كوكلاء في إدارة أساليب التنشئة الاجتماعية للمورد البشري على السلوك الاجتماعي الواعي، الذي يتشكل عن علاقة فرد بغيره من أفراد الجماعة في إطار تنسيق تفاعلي، لبناء نسيج اجتماعي يفرز عن نسق ثقافي يعبر عن اختيارات واعية للفاعلين عن تصورهم الجماعي، و المشترك لكيفية معالجة و مجابهة المشكلات المطروحة أمامهم.

مما يخلق على مر تشكل ذلك النسق جماعية للفعل، وفق قاعدة الانضباط الذاتي، و بصفة عامة يطول عمر و ينمو بنائها الاجتماعي تبعا للمحتوى الثقافي للثقافة التنظيمية، المعززة عن قيادتها الإدارية في عملية إنكفاء لمجموعة من السلوكات التنظيمية التي تنتج هذا النسق الثقافي، و يعيد في نفس الوقت تأطير السلوكات الفردية إلى سلوكات اجتماعية، تعزز توازن النسق الاجتماعي في أداء متطلباته الوظيفية.

لكن أجريت العلاقة بين القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية، من الصعب تفكيكها على مستوى العلاقات الاجتماعية التي تحدد مرجع قاعدي للتصرف تحويه الثقافة التنظيمية للمنظمة، كاتفاق مشترك و فهم واعي لطريقة الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، تنتج منها كائنات اجتماعية عابرة لوجودها الفردي، تأطرها ثقافة "نحن"، تعبر عن ضرب من ضروب العقلنة، لذلك البناء الاجتماعي.

فمن خلال الدراسة الميدانية بينت لنا أن القيادة الإدارية لمنظمة الصناعية الجزائرية في تطورها بعيدة عن اعتبار المنظمة الصناعية كيان اجتماعي له خصائصه، و مميزاته و يترجمها سلوكها التنظيمي في تشكل اجتماعي من الروابط الاجتماعية، منتج لكيانات اجتماعية انطلاقا من نظرة تفاعلية، تأخذ في الحسبان الأفراد و العوائق التي تواجه

التشكيل الاجتماعي لمجتمع المنظمة، حيث هي حبيسة نظرة تقليدية للمنظمة في اتجاه تايلوري في العمل، و مغتربة في هيكل بيروقراطي، الذي حجب عنها تعزيز ثقافة تنظيمية تعيد إنتاج البناء الاجتماعي في سلوكيات ثقافية، وفق متطلبات و أوضاع جديدة لمنظمة.

هذه النظرة من طرف القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية الجزائرية، أطرت سلوكها التنظيمي لفترة طويلة، مما جعل البناء الاجتماعي لهذه المنظمة أن ينتج و يعيد إنتاج نفس الحلول، و نفس البناء الاجتماعي، عوض أن يعمل على تحقيق تغير ثقافي، و تطوير لمختلف الذهنيات الفردية، تعمل على تحقيق بناء تجريبية جزائرية في منظماتها ناتجة عن محاولات إخفاقها و نجاحها، في حل مشاكل الاندماج الداخلي لأعضاء التنظيم، حيث هنا تظهر مواجهة المنظمة الصناعية لإشكالية البقاء و النمو، في محاولتها تدارك ذلك من خلال البرامج التنموية المستوردة.

.....

الاقتراحات و التوصيات

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة، التي تؤكد أزمة المنظمة الصناعية الجزائرية في نمط نسقتها الثقافي المعزز من طرف قيادتها الإدارية، و منه يمكن تقديم جملة من الاقتراحات تهدف من خلالها تحقيق التغيير الثقافي داخل المنظمة الصناعية الجزائرية:

1. وجوب تغيير قيادة هذه المنظمة الصناعية في نظرتهم إلى المنظمة الصناعية من النظرة التقليدية في التسيير، في الاهتمام بالإنتاج، و احترام تطبيق القوانين وإجراءات العمل، إلى اعتبارها كيان اجتماعي له ثقافة تميزه مستقل بذاته، يعبر عن تجربته في العمل، و هويته بين باقي المنظمات.
2. ضرورة اعتبار الفرد أنه مورد بشري لهذه المنظمة، و ذلك بالاعتراف بأفكاره و إبداعاته، و مبادراته مما يعزز ثقافة إبداعية، تخدم توازن النسق الاجتماعي.
3. ضرورة قيام إدارة هذه المنظمة بتشخيص الثقافة السائدة بداخلها في مجموع السلوكات التنظيمية المعزز و تحديد وظيفتها، و ذلك لاستثمار ما هو إيجابي و التخلص مما هو سلبي.
4. إعطاء البناء الاجتماعي لهذه المنظمة دم جديد من المورد البشري، مما يسمح بدخول ذهنيات جديدة للعمل، محملة بثقافات جديدة قد تقيد في تغيير ثقافي إيجابي للمنظمة.
5. وجوب إقتناع القيادة الإدارية لهذه المنظمة بالمسؤول القدوة، و النموذج في المنظمة، و ذلك لإعطاء أنماط للسلوك الإيجابي لروح المثابرة، و إبداء الرأي و المشاركة، و المساندة و حسن الاستماع للرأي الآخر، و مناقشته ...

6. وجوب خلق مناخ تنظيمي يعبر عن بيئة اجتماعية طبيعية تعزز فيها علاقات الترابط، و التعاون المتبادل بين أعضاء المنظمة، مما يسهم في إنماء الثقافة التنظيمية.
7. وضع نظام اتصالات يعمل على إشراك العمال و يسهل حركة نقل المعلومات في كل الاتجاهات، مما يسهم في دمج مختلف الذهنيات في الثقافة التنظيمية.
8. وضع نظام حوافز عقلائي يسهم في تـثمين خلق دافعية اجتماعية، تتحدد على مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد من شأنه أن يعزز قدرة جماعية للفعل.
9. وجوب إشراك القيادة الإدارية للمورد البشري في عمليات التعبير الثقافي، و في تحديد أهداف المنظمة، من شأنه إتاحة فرصة لتعزيز سلوكات تنظيمية جديدة كالولاء، و الانضباط الداخلي و روح الجماعة، و المبادرة و التعاون، تخدم هذه السلوكات نجاح عملية التغيير، و عدم مقاومته من طرف أعضاء المنظمة.
10. وجوب توجه القيادة الإدارية إلى تعزيز دافعية جماعية للفعل من خلال تعزيز قدرة ذاتية وفق قاعدة الانضباط الذاتي للمورد البشري، بدل من الاعتماد على الرقابة المحكمة و الإلزام بهيكل بيروقراطي في التسيير.
11. وجوب توجه القيادة الإدارية إلى خلق نسق ثقافي للمنظمة لتعزيز تحمل المسؤولية الذاتية، و الانتماء، و المبادرة و تقبل الخلافات و مناقشتها علنا، بالنسبة للمناخ التنظيمي لهذه المنظمة، و تعزيز المساندة و التشاور و الاستماع، و إبداء الرأي، بالنسبة لنظام الاتصالات، و تعزيز روح الفريق و روح الجماعة، و المخاطرة و الإبداع، بالنسبة لنظام الحوافز، ففي تـثمين لهذه السلوكات يتم خلق قاعدة للتصرف و الفعل.
12. ضرورة عمل هذه المنظمة الصناعية على الاستفادة عن نتائج البحوث و الدراسات العليا خاصة (ماجستير، دكتوراه).
13. وجوب تدريب هؤلاء القادة في ميدان العلاقات الإنسانية و التخلص من النظرة التقليدية للعمل، لتنمية مهارات قيادية قادرة على مناخ تنظيمي إنساني داخل المنظمة.

14. ضرورة تدريب هؤلاء القادة على إدارة العلاقات الاجتماعية بمهارات قيادية، لا تتم عن طريق الاستعمال للسلطة، و تطبيق القوانين.
15. تأهيل القيادة الإدارية في إدارة التغيير الثقافي لإدارة الثقافة التنظيمية تمكن من خلق عقلنة تزيد من أداء النسق الاجتماعي « المنظمة » للمتطلبات الوظيفية وفق الظروف المحيطة بها.
16. تدريب هؤلاء القادة في ميدان السلوك التنظيمي، في مهارات كيفية تعزيز السلوك الاجتماعي الواعي الذي يعبر عن فعل اجتماعي يعزز توازن النسق.
17. نقترح على الوزارات الوصية بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي و إنشاء معاهد خاصة بتدريب الإطارات المسيرة على الفنون القيادية، في التسيير و التعامل مع المورد البشري، و خاصة في ميدان العلاقات الاجتماعية.
18. نقترح على الوزارات الوصية توثيق الصلة بوزارة التعليم العالي لأجل الاستفادة من الأساتذة المتخصصين في مجال علم الاجتماع المنظمات، و علم السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، و ذلك بإقامة ملتقيات و دورات تكوينية يشرف عليها هؤلاء المتخصصين لصالح إطارات المنظمة الصناعية.
19. نقترح على الوزارات الوصية بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالترخيص و إنشاء مكاتب استشارة، أو مكاتب دراسات، على غرار ما هو معمول به في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ساهمت هذه المكاتب في تشخيص بنية هذه المنظمات وثقافتها، و تابعت إنجازاتها و إخفاقاتها، و كتبت تاريخها، ليكون مورثا و دروسا تدرس للأجيال من المسيرين و القادة.
20. أقترح تغيير تسمية دائرة المستخدمين إلى دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

.....

 قائمة المراجع

1. هشام شرابي: البنية البطريكية بحث حول المجتمع العربي، دار الطابع، بيروت، 1987.
2. الفضيل رتيمي: التنشئة الإجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، رسالة دكتوراه دولة، إشراف كمال على مزيجي، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، رسالة غير منشورة، 2004 - 2005.
3. صالح بن نوار: فعالة التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم الاجتماع الإتصال للبحث والترجمة، فسنطينة 2006.
4. محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه، إشراف أ.د بوزيرة أليفة، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2004-2005، رسالة غير منشورة.
5. Crozier M et F. Berg (E): L'acteur et le système, ed – du seuil, paris; 1997.
6. علي السليمي: السلوك التنظيمي، ط3، دار غريب للنشر والتوزيع و النشر، القاهرة، ب/ت.
7. www.swalif.ne: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مقال أطلع عليه بتاريخ 2006/04/24 :
8. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
9. محمد عاطف غيث و عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
10. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر، 1977.
11. نيقولا تيماشيف، ترجمة محمود عودة و آخرون: نظرية علم الاجتماع و طبيعتها و تطورها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
12. عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع " النظرية السوسيولوجية المعاصرة "، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ.

13. أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، جامعة بنها ، بدون بلد ، 2000 .
14. رياض الزغل : مقدمة في علم النفس الإجتماعي و السلوك التنظيمي، ط1، دار قتيبة للطباعة والنشر، بيروت، 1993 .
15. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .
16. أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات : الدار الجامعية ، بيروت، 1989 .
17. فؤاد نجيب الشيخ : ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 4، المنظمة العربية للتنمية للإدارة، مصر، 2004.
18. بن تونس الطاهر : أنماط القيادة الادراية واستراتيجية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير. علم النفس العمل والتنظيم. رسالة غير منشورة . جامعة الجزائر . 1997 .
19. سعيد لوصيف : أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي في مؤسسة جزائرية. رسالة ماجستير. معهد علم النفس وعلوم التربية. رسالة غير منشورة . جامعة الجزائر. 1991 .
20. محمد الطاهر بوباية : دراسة الفعالية من خلال مؤشرات الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2004.
21. إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، إشراف صالح صالح، قسم العلوم التجارية فرع إدارة أعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006 .
22. هدار الحسن : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إشراف زيدن الدين بروش، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2006 .
23. هشام عبد الرحمان غنوم : تأثير إستراتيجية التعبير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين شمس، رسالة ماجستير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2005 .
24. سليمة سلام : ثقافة المؤسسة و التغيير، إشراف العمري العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير (تحليل اقتصادي)، جامعة الجزائر، 2004 .

25. M.C filleau et C.M.rippoul: les théories de l'organisation et de l'entreprise, ed. Marketing, Paris , 1999 .

26. TAYLOR: la direction scientifique des entreprises, ouvrage présenté par Mohamed Benguerm, ed. ENAG , Alger , 1992 .

27. AHMED BOUYACOUB: Administration industrielle et général , ed – ENG , Alger , 1990 .

28. CAROL Kennedy : toutes les théories du management , 3°ed. ed. maxima , Paris , 2003 .

29. Ph. BERNOUX : sociologie de l'entreprise , ed – du seuil , Paris , 1995 .

30. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، 2000

31. حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2003.

32. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1999.

33. N.AUBERT ET AL : Management : aspects humains et organisationnels,ed. P.U.F, Paris, 1999

34. O.AKTOUF: Les sciences de la gestion et des ressources humaines,une analyse critique, ed. O.P.U, Alger,1986.

35. كامل محمد الغزبي: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.

36. R. A. Thietard: Le management , 7é edition, ed, dahleb, alger, 1995.

37. J.P.Larçon et R.eitter: Structure de pouvoir et identité de l'entreprise,ed,Fernand Nathan,1979.

38. مؤيد سعيد سالم: منظمة التعلم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

39. Richard H, Hall: Organisations, structures Processes, and autcomes 5 th ed, Englewood cliffs, New prentice – halle, Imc.
40. Bernoux Philippe : Sociologie de l'organisation , ed. seuil , Paris, 1985.
41. MARMUSE(ch):Politique général: langage intelligence modèles et choix stratégique, ed.Economica, 1992.
42. Mourice thévenet: la culture d'entreprise , ed.Deuxième, 2°ed. Paris. 1994.
43. Lafaye (c) : la sociologie de organisations , ed , Nathan , Paris , 1996.
44. Crozier(M) : L'entreprise à l'écoute:apprendre de management post- industriel , ed , seuil, Paris.1994.
45. Morin (j.m): Précis de sociologie, ed, Nathan, Paris, 1996.
46. Crozier M et Fried Bergce (E): L'acteur et le système, ed – du seuil, paris; 1997.
47. donnadiou (g) : manager avec de social : l'approche systématique appliqué à l'entreprise, ed. liaisons, 1997.
48. D'iribarne (p): la logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales, ed, seuil, paris, 1993.
49. Huault(l) : la management international , ed , casbah , alger , 1999.
50. Bijon (c) : Manager l'entreprise par les valeurs échanges et projets , N°58 , septembre , 1989
51. sainsaulieu (R) et segrestin (D) : Vers une sociologique de l'entreprise, revue sociologie du travail N° 3-86 , 1986 .
52. www.leschos.fr: Ronalds . Burt : L'art de stratégie , le 12/08/2006

53. غراهام داولينغ: تكوين سمعة الشركة : الهوية والصورة و الأداء، ترجمة، وليد شحادة، ط1، مطبعة العيكان، م.ع.السعودية ، 2003.
54. بروش زين الدين، قاسمي كفال : إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، يومي 03 – 04 ماي 2005 .
55. عبد الله البريدي : نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور " دراسة استطلاعية " ، المؤتمر التقني الثالث ، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني ، الرياض ، 11-14/12/2004 .
56. علي عبد الله : التحولات و ثقافة المؤسسة ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة ، 20-21 ماي 2002 ، البليدة .
57. www.Ger.ac-versailles.fr : : A , C .coze , y.Potin; **la culture d'entreprise** , le 22/11/2006.
58. www.cndp.fr . j.p. hierle . **culture d'entreprise ou culture d'établissement ?** , 22/11/2006 .
59. Deal(T) and Kennedy (A) : **corporate culture penguin** , London , 1982 ,
60. عبد الله جابي : المجتمع و الثقافة الشخصية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 .
61. دعيبس ، محمد سيدي : الثقافة الشخصية ، دراسات في الأنتروبولوجيا و السيكلوجية ، الملتقى المصري للإبداع و التنمية ، 1998 .
62. جاك لومبار : مدخل إلى الأنتروبولوجيا ، ترجمة حسين قبسي ، ط1، المركز الثقافي العربي ، الدار البيضاء المغرب ، 1977 .
63. Hofstede (g) et Bolling (D) : **les differences culturelles dans le management** ,ed, d'organisation , Paris , 1987 .
64. -Bro Uttal : **the corporate culture** , in fortune , October N° 17 , 1983.
65. www.interef.com , **culture d'entreprise** , 22/11/2006 .
66. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .

67. كيث ديفير: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد وحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986 .
68. عاطف وصفي: الثقافة و الشخصية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988 .
69. Ott s . j : The Organizations culture perspective , Chicago : Dorsey res, 1989 .
70. جلبي عبد الله : المجتمع و الثقافة و الشخصية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 .
71. إسماعيل زكي محمد : الأنثروبولوجيا الثقافية ، دار الثقافة ، الدوحة ، 1986 .
72. سامية حسن الساعاتي : الثقافة و الشخصية ، بحث في علم الاجتماع الثقافي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 .
73. العتيبي آدم غازي: أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلة (1) ، 1999 .
74. P.Morin et E. delavallée: les manager à l'écoute du sociologue ,ed,organisation, Paris, 2000 .
75. ماجدة العطية : سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشرق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 .
76. Deal (R) and Kennedy(S) : corporate cultured the mitos and nituals of corporate life , reading Ma , addison weskey m 1982.
77. Ouchi W.R : théory Z : How américan business can meet the japanese challenger reading MA : Addison -wesloy 1982.
78. هيجان عبد الرحمان أحمد : أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظماتهم (الهيئة الملكية للجبيل و ينبع و شركة سابك ، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1982 .
79. موسى المدهون و إبراهيم الجرزاوي : تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان 1995 .
80. J.Peters , Waterman P.H . le prix de l'excellence , Paris , ed , inter édition, 1983.

81. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 2000 .
82. مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية ، مدخل الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
83. Thevent (M) : Audit de la culture d'entreprise , ed , d'organisation , Paris , 1986 ,
84. John P.Kotter et James L . Heskett : le second souffle de l'entreprise culture et performances , traduit par lanrence micolait , ed , d'organisation , Paris , 1993
85. Donald . f . Harvey : u,Columbus , Ohio : Charles E.Merill publishing , co , 1982 .
86. مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 .
87. Stratogor : Politique générale de l'entreprise , 3^{eme} , ed ,Dunod , Paris , 1997.
88. M.thevent : implication des personnes dans l'entreprise , 3^{eme} colloque , Euro maghrébin des ressources humines à Alger dans 6 et 7 Novembre 1999.
89. Reitter (R)et outers : cultures d'entreprise , vuibert gestion , Paris , 1991 .
90. thevent (Maurice): la culture en neuf questions in , R . F . G , N° 47-49 s/o , 1984 .
91. Pierre Morin et Eric delvallée: le manger a l'écoute du sociologue , Paris , ed . organisation , Paris , 2000 ,
92. محمد مبروك أبو زيد: المحددات الثقافية التنظيمية و فاعلية النظام المحاسبي في ليبيا، مجلة الدراسات، عدد 20، 2005، www.dirasaat.com ، بتاريخ: 12 أوت 2006 .
93. Hofestede (G) : cultures conséquences: International difference in Work related values,sage, Beverly Hills, 1980.

94. عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية، داينمك للطباعة، مصر، 2005.
95. JHON R, Schermerhon, Joune s.G. Hunt, Richard N Osbrn : comportement humain et organisation , 2^{eme} ed, Village mondial , Paris, 2002 ,
96. Denis (H) : Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales : design organisationnel , cultures , et technologie economica , 1990 ,
97. -خليفة بوزبرة : السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية ، الثقافة والتسيير ، أعمال الملتقى الدولي ، 28-30/11/1992، الجزائر .
98. Hofsted : Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation , in revue française de gestion , N° 64 , Septembre – Octobre , 1987.
99. Hofstede (G) : Motivation , Ledershp and organization , do american théories apply abroad ? Organization dynamics , summer , 1980 .
100. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2006
101. عمر وصفي عقيلي و قيس عبد علي مؤمن : المنظمة و نظرية التنظيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1994 .
102. ريتشارد باسكال : فن الإدارة اليابانية ، ترجمة حسن محمد ياسين ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1986 ،
103. عبد السلام أبو قحف : قراءات في الإدارة اليابانية ، بيروت ، مجلة الزميل ، 1996
104. فلاح حسن عداي الحسيني : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2000 ،
105. Carth Morgan : Images of organization , sage publications , 2end , ed London , 1997 ,
106. مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات : عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ،

107. Brilman (M) : Modèles culturels et performances économiques : hommes et techniques , paris , 1982 ,
108. جمال الدين الخازندار : خصائص الإدارة في الشركات الكورية ، مجلة الإداري مسقط ، معهد الإدارة ، العدد 40 ، 1990 .
109. Mintzberg(h) : le management : Voyage au centre es organisations , ed , D'organisation , Paris , 1998
110. كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس ، ط2 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان 1995
111. محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجماعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005
112. Danis (K) : Bihavior at wark organisational Behavior , New York , Mc graw , hill book , Go , 1987
113. D.Hellriegel , L john W , Slocum et richard woodman : Management des organisations , ed , De Beock , Bruxellos , 1992
114. ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2004 ،
115. جون ركس : مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ت: محمد الجوهري وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب/ت
116. علي ليلة : مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، ط2 ، دار المعارف ، القاهرة ، 2000
117. علي ليلة : النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع، ط2 ، دار المعارف ، القاهرة، 1983
118. نيقولا تيماشيف : نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها، ت: محمود عبود، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
119. محمد عاطف عيث : تاريخ التفكير و اتجاهات النظرية في علم الاجتماع، دار النهضة العربية ، بيروت، 1985.
120. محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي ، ط1 ، دار ابن حزم للطباعة و النشر ، لبنان ، 2002

121. حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005،
122. علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر، مصر، ب/ت
123. فخري عبد اللطيف: الأخلاق الوظيفية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 29، www.ulumissonica.net أطلع عليه بتاريخ: 2006/06/29 .
124. الغربي دغموش: نظرية الإستراتيجية الدولية، جامعة التكوين المتواصل www.ufc.dz.com أطلع عليه بتاريخ: 2006/06/29 .
125. عبد الناصر فيصل: الاقتصاد المبنى على المعرفة، مقال أطلع عليه بتاريخ: www.Middleatonlin.com 2006/11/10 .
126. إيان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هاربرماس، ترجمة محمد حسين غلوم و محمد عصفور، مجلة المعرفة، عدد 244، م. و. للثقافة والآداب، الكويت ، 1990
127. Touriaine(Alain) : pour les sociologie , ed , du seuil , Paris , 1977.
128. ماهية الثقافة التنظيمية ، مركز التمييز للثقافات غير الحكومية ، www.nogoce.orgK ، أطلع عليه بتاريخ: 2006/04/15.
129. arnes Burke ، نقلا عن www.islamtoday.net ، وسعد العيادة : تطوير المنظمات ، بتاريخ : 2006/04/15 .
130. علي عبد الله : التحولات و ثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 20-2002/05/21 ، البليدة ، ص 286 .
131. محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006.
132. فليب أنتكتون : إدارة الجودة الشاملة ، الجزء الأول ، التغيير الثقافي ، سلسلة إصدارات البنك المركزي للخبرات المهنية للإدارة ، 1996 .
133. مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
134. Lippit , M , E : Implementing Organizational Development, Jossey – Bass, San Francisco, 1985 .

135. Shafritz. J. M : Dictionary of Public administration
Horper Collins college Publishers, Now York .
136. سالم سعيد القحطاني: التطوير الإداري - مفهوم المدخل والأساليب ، ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1996
137. سكينر ، ب ، ف : تكنولوجيا السلوك الإنساني ، ترجمة عبد القادر يوسف ومحمد رجا الدرنى، مجلة المعرفة، عدد 32 ، مرجع سابق ، 1990
138. احمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت، 1989 .
139. عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، مجلة المعرفة، م.و. للثقافة والفنون، الكويت، عدد 44 ، 1990 .
140. رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، ب/ت.
141. أودواي تيد: فن القيادة و التوجه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965 .
142. ch and Tannenboum : نقلا من: طريق شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992 .
143. بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 1998 .
144. عبد العزيز صالح: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000،
145. ثامر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية، (ب،د)، 1994،
146. رضا صاحب أبو حمد و سنان كاظم الموسري: وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001،
147. ماهر محمد حسن: القيادة أساسيات و نظريات، ط1، دار كندي، الأردن، 2004 .
148. نواف كتعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2002،
149. أرجس كريس: الفرد و المنظمة، الصراع بين النظم و الفرد، ت: على الجمال ساس، مطبعة جامعة القاهرة، 1970 .

150. محمد عبد الغني هلال: مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الأداء، ط4، مصر، 2005.
151. سهيلة عباس: القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
152. محسن العبودي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1984.
153. رضا صاحب أبو حمد و سنان كاظم الموسوي: وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوارق، عمان، 2001.
154. جازية زعيتر: اتجاهات معاصرة في الإدارة، أصول الإدارة و التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
155. عبد الرحمان محمد العيسوي: علم النفس و الإنتاج، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2000.
156. محمد رضا حجازي: المنظمات العامة، بدون دار نشر، 2002.
157. مصطفى عشوي: الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي، 199/11/30-28، الجزائر.
158. يحي عبد الحميد إبراهيم: التحديات الإدارية و إعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2001.
159. www.au.of.mil: strategic leadership and decision making, 24/09/2001.
160. Reitter. R. et autres : Culture d'entreprise , Vuibert Gestion , Paris, 1991.
161. Heck. R. and Marcoulides.G : 'school culture and performance : Testing the invariance of organizational Model .
162. www.deprep.org.schein.edgar.H : Leadership and organizational culture , in Frances Hesselbein , marshal Goldsmith , Richards Bernard (eds), the leader of the future , Francisco CA , tosey-boss , 1996, 08/09/2006.
163. فليب أنتكسون: إدارة الجودة الشاملة، ت: عبد الفتاح السيد النعماني، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة.

164. رفعت عبد الحليم الفادوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2005 .
165. ج كورتوا: لمحات في فن القيادة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1980 .
166. دونالد ويز: كيف تصبح قائدا ناجحا، ت: زكي كويكار زكي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000 .
167. أمين محمد أبوريا: القيادة الإدارية و المهارات السلوكية للمشرفين، مطابع نجد التجارية، الرياض، 1988 .
168. إبراهيم عبد الله: الإدارة المفاهيم و الأسس و المهام، ط3، دار العلوم للطباعة و النشر، الرياض، 1983 .
169. J. House and T.R.Mitchell : Path good theory of ladership in enatemyer , ed, classics of organizational behavior coak park, Ill, Moore, Publishing, co, 1978
170. Tloyceail Waynek : Educati administration, Theory, Research and practice, Second Edition, 1982
171. صلاح الشناوي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1999 .
172. زكي محمود هاشم: إدارة الأفراد و العلاقات العامة، دار النهضة، القاهرة، 1985 ،
173. محمد رمضان القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، المكتب الجماعي الحديث، الإسكندرية، 1997 .
174. جلال عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية و الإعلام، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984 .
175. محمد قاسم القريوني: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة البحوث و الدراسات، جامعة مؤتة، المجلد9، العدد5، 1994 .
176. عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري و الحكومي بين التقليد و المعاصرة، ج2، مطابع دار الشرق ب/ب، 1998 .
177. محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان، 1994 .

178. محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
179. عبد الله عبد الغني الطجم: طلق عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية والتطبيقات، دار النوابع للنشر و التوزيع، باب، 1994.
180. خالد عبد الرحيم الهيتي، طارق شريف يونس: العلاقة بين المناخ التنظيمي و المخرجات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، عدد 4، عمان، 1987.
181. مؤيد سعيد سليمان: المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكرة الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد الأول، عمان، 1987.
182. Friedlander frank and Greenberg: effect if Job attitudes, Training and Organizational, Climate en Performace of the Hardcore unemplyed Journal of Applied Psychilogy, 1971.
183. Campbell and al : The Measurement of Organization effectiveness, Review of Relevant Research and Opinion, Son Diege, California : Naval Personnel Research and Development center.
184. Kozlowski and Doherty Mary : Integration of climate and leadership : Examination of Neglected Issue, Jornal of applid Psychology, Vol (4) , 1989
185. نادر أحمد: المناخ التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلة 19، عدد 2، الأردن، 2005.
186. علي عبد الوهاب: إستراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2000.
187. سهيلة محمد عباس، و حسن علي علي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
188. محمود عودة: أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت.
189. محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية: الاتصال و وسائله، المكتب الجامعي الحديث، 1991.

190. رشدي جيهان أحمد: الإعلام ونظرياته في العصر الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971،
191. إبراهيم عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1993.
192. ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسات الاقتصادية، ب/د، الجزائر، 2004
193. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات نماذج لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
194. محي الدين الأزهري: الإدارة و المديرين أساسيات وسلوكيات، طبعة الأولى، دار الفكر العربي، دار الفكر العربي، للطباعة و النشر، القاهرة، 1993.
195. محمد فتحي عكاشة، محمد زكي شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ب/ت.
196. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
197. يس عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1995.
198. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1994.
199. رواية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999،
200. شون ماكبرايد و آخرون: أصوات متعددة و عالم واحد، الاتصال و المجتمع اليوم و غدا، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981.
201. فوزي حبيش: الإدارة و التنظيم الإداري، مكتبة وهبة، القاهرة، 1991.
202. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة
203. خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، ط1، عمان، ب/ت
204. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الإدارة، مكتب العربي الحديث، 1997،
205. شرقي ناجي حواد: السلوك التنظيمي، دار المكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2000،

206. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري، دار الطليعة، بيروت، 1986.
207. مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
208. محمد العزازي أحمد: المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري، ب/د، ب/ب، 2002.
209. فريد النجار: إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية، مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية، 1998.
210. فضيل دليو و آخرون: الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الدولي الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية "قسنطينة"، الجزائر، 2003.
211. إبراهيم الغمري: إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984.
212. عوض حسين الشلالة: العلاقات الإنسانية و دورها في السلوك الإنساني، شركة كاظمة للنشر، الكويت، 1981.
213. حسن عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
214. محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبات التحديث المستمر للسلوك، ط1، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 2002.
215. علي السلمي: إدارة الأفراد، رفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1980.
216. نبيل رسلان: الحوافز في قوانين الحكومة و القطاع العام، دار النهضة العربية، بيروت، 1987.
217. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان (الأردن)، 1999.
218. منصور فهمي: إدارة الأفراد، المطابع الأميرية، القاهرة، 1988.
219. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، دار المكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2000.
220. دايفيد راتشمان و آخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، و محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.

221. حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، د/ت،
222. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،
223. نبيل الحسيني النجار و مرتضى مصطفى راغب: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992
224. موسى اللوزي: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ العلوم الإنسانية، مجلد (22)، العدد (6)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995،
225. محمود فؤاد جاد الله: أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية، العدد (56)، ب/ب، 1998،
226. محمد عبد الفتاح باغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976
227. عمر وضعي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، 1996، ص 309.
228. رضا عبد الرزاق و آخرون: إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة و النشر، بغداد، 1987،
229. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت، 1989
230. فاروق المجذوب: العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، الإدارة العامة، منشورات حلبي الحقوقية، لبنان، 2002،
231. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 .
232. مؤيد سعيد السامرائي و آخرون: إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990،
233. دافيد رانثمان و آخرون: الإدارة المعاصرة، ت: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001،
234. كيت كيتان: ترشيد و تحفيز الموظفين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ناجي حداد، الدار العربية للعلوم، بيروت لبنان، 1995
235. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002،



236. صلاح مصطفى الفوال : المنهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1982 .

237. عمار بحوش ، محمد ذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 .

238. عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، باتنة ، الجزائر ، 1998 .

239. موريس أنجرس : المنهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، ت : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2004 .



رقم الجرد ~~4632~~

رقم الفاتورة

التاريخ: 3/07/2007

الإصدار: ذ. آداب وعلوم اجتماعية